

LILLIAN GARDENAL DE ARAUJO



LÓGICAS INSTITUCIONAIS E RESPOSTAS ESTRATÉGICAS EM
ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS: O CASO DAS EMPRESAS JUNIORES

CURITIBA

2017

CURITIBA 2017	LÓGICAS INSTITUCIONAIS E RESPOSTAS ESTRATÉGICAS EM ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS: O CASO DAS EMPRESAS JUNIORES		LILLIAN GARDENAL DE ARAUJO
------------------	---	--	----------------------------------

LILLIAN GARDENAL DE ARAUJO

**LÓGICAS INSTITUCIONAIS E RESPOSTAS ESTRATÉGICAS EM
ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS: O CASO DAS EMPRESAS JUNIORES**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração, no Curso de Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Dra. Natália Rese

CURITIBA
2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. SISTEMA DE BIBLIOTECAS.
CATALOGAÇÃO NA FONTE

Araujo, Lillian Gardenal de

Lógicas institucionais e respostas estratégicas em organizações híbridas: o caso das empresas juniores / Lillian Gardenal de Araujo. - 2017.

138 f.

Orientadora: Natália Rese.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Defesa: Curitiba, 2017.

1. Empresas juniores. 2. Planejamento estratégico. 3. Lógica institucional. I. Rese, Natália, 1982- II. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós- Graduação em Administração. III. Título.

CDD 658.4012



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
Setor CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
Programa de Pós-Graduação ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE APROVAÇÃO


Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **LILLIAN GARDENAL DE ARAUJO** intitulada: **"LÓGICAS INSTITUCIONAIS E RESPOSTAS ESTRATÉGICAS EM ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS: O CASO DAS EMPRESAS JUNIORES"**, após terem inquirido a aluna e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO.

CURITIBA, 17 de Fevereiro de 2017.


NATÁLIA REZE

Presidente da Banca Examinadora (UFPR)


JANE MENDES FERREIRA FERNANDES
Avaliador Interno (UFPR)


CRISTIANO DE OLIVEIRA MACIEL
Avaliador Externo (PUC/PR)

AGRADECIMENTOS

Toda a minha trajetória acadêmica e pessoal, não somente o mestrado, devo agradecer à Deus e aos meus pais, Paulo Sérgio Lopes de Araujo e Elvira Célia Gardenal de Araujo. Sem eles, não teria me dedicado com tanto amor. Falando em amor, agradeço também a eles por todo o amor dedicado a mim e toda a disposição em ajudar nas várias etapas da vida até aqui, sempre acreditando mais em mim do que eu mesma, e dedicando suas vidas à nossa família. Muito obrigada!

Agradeço também à Universidade Federal do Rio Grande do Norte, onde sou graduada, e à Universidade Federal do Paraná, que por meio de seus brilhantes Doutores me fez enxergar mais adiante a ciência e me apaixonar ainda mais pela Administração.

À minha orientadora, Professora Dra. Natália Rese, um presente dado diariamente a mim durante os dois anos de curso, que em suas aulas, orientações, preocupações e conversas pode me fazer conhecer uma pessoa extremamente apaixonada pela profissão, com ética e profissionalismo impecáveis!

A todos aqueles que conheci durante os dois anos de curso, à minha turma de mestrado, ao grupo de pesquisa, a todos os entrevistados e membros das empresas juniores que me foram solícitos e se interessaram pela minha pesquisa.

Ao futuro Doutor em Administração Fabrício Stocker, que me acolheu como irmã desde o início e me mostrou que tudo é possível quando acreditamos e merecemos! Aprendi que apoio e amizade são fundamentais durante um desafio como um curso de mestrado! Já estou com saudades!

Aos amigos que fiz em Curitiba, todos os momentos de apoio, descontração e comemoração me dão muitas saudades! Espero revê-los em breve!

Aos amigos que compreenderam a minha escolha e mesmo longe sempre me mandavam ótimos incentivos de Natal, sempre esperei ansiosa pelas viagens de volta! Obrigada por me darem forças e fazerem parte da minha formação pessoal e acadêmica. Vocês sabem quem são, não preciso citá-los!

A todos que de alguma forma contribuíram para que este curso fosse mais leve e prazeroso, meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

O estudo das organizações vem trazendo resultados significativos para o campo de estudo voltado à administração e à estratégia organizacional. De modo a contribuir com o desenvolvimento destes campos, o presente estudo tem como principais temáticas as lógicas institucionais, as respostas estratégicas e as organizações híbridas, estudadas em um campo não muito tradicional: o das empresas juniores. Para que a pesquisa fosse delineada metodologicamente, fez-se um estudo de casos múltiplos de forma qualitativa por meio da análise de entrevistas semiestruturadas, documentos, observações e conversas informais, a fim de que uma análise de conteúdo fosse desenvolvida de forma coesa, respondendo ao seguinte problema de pesquisa: como ocorrem as respostas estratégicas das empresas juniores, compreendidas como organizações híbridas, frente às diferentes lógicas institucionais às quais estão submetidas? Nove empresários juniores foram entrevistados, de quatro das cinco regiões brasileiras. Suas respostas foram analisadas com o auxílio do software Atlas TI que, juntamente com as demais fontes de dados apresentaram duas principais lógicas institucionais e três respostas estratégicas relacionadas com as empresas juniores, evidenciando uma predominância da lógica do capitalismo, além de respostas estratégicas relacionadas (1) a construção da identidade organizacional a partir da incorporação de significados culturais; (2) o acompanhamento protocolar das diretrizes repassadas; e (3) a continuidade do movimento empresa júnior (MEJ) a partir do envolvimento pessoal e profissional dos empresários juniores.

Palavras-chave: Lógicas Institucionais. Respostas Estratégicas. Organizações Híbridas. Empresa Júnior.

ABSTRACT

The study of organizations has brought significant results to the field of study focused on management and organizational strategy. In order to contribute to the development of these fields, the present study has as main themes the institutional logics, the strategic responses and the hybrid organizations, studied in a not very traditional field: the junior enterprises. For the research to be methodologically delineated, a qualitative multiple study was made through the analysis of semi-structured interviews, documents, observations and informal conversations, so that a content analysis was developed in a cohesive way, responding to the following research problem: how the strategic responses of junior enterprises occur, understood as hybrid organizations, in face of the different institutional logics they are submitted to? Nine junior entrepreneurs were interviewed from four of the five Brazilian regions. Their responses were analyzed with the help of Atlas TI software, which, together with the other data sources, presented two main institutional logics and three strategic responses related to (1) the construction of the organizational identity from the incorporation of cultural meanings; (2) the protocol accompaniment of the guidelines passed; and (3) the continuity of the Junior Enterprise Movement from the personal and professional involvement of junior entrepreneurs.

Keywords: Institutional logics. Strategic responses. Hybrid organizations. Junior enterprise.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
1.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE PESQUISA.....	15
1.3	JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1	LÓGICAS INSTITUCIONAIS.....	22
2.1.1	Organizações Híbridas.....	33
2.2	RESPOSTAS ESTRATÉGICAS.....	38
2.3	SÍNTESE DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	45
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	47
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	47
3.2	DEFINIÇÃO DOS TERMOS.....	48
3.3	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	51
3.4	ESCOLHA DOS CASOS.....	52
3.5	TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	56
3.5.1	Análise de Conteúdo.....	61
3.5.1.1	Leitura Flutuante.....	61
3.5.1.2	A Codificação.....	62
3.5.1.2.1	Os códigos.....	67
3.6	VALIDADE E CONFIABILIDADE.....	71
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	73
4.1	DESCRIÇÃO DOS DADOS: O MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR (MEJ) E SUAS CARACTERÍSTICAS.....	73
4.2	AS LÓGICAS INSTITUCIONAIS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS JUNIORES.....	81
4.2.1	A lógica do capitalismo.....	81
4.2.2	A lógica profissional.....	93
4.3	ANÁLISE DAS RESPOSTAS ESTRATÉGICAS IDENTIFICADAS	99
4.3.1	A construção da identidade organizacional a partir da incorporação de significados culturais	99
4.3.2	Acompanhamento protocolar das diretrizes repassadas.....	106
4.3.3	Continuidade do Movimento Empresa Júnior a partir do envolvimento	

	peçoal e profissional dos empresários juniores.....	110
5	DISCUSSÃO SOBRE PROBLEMAS E POSSÍVEIS SOLUÇÕES PARA AS EMPRESAS JUNIORES	113
6	CONCLUSÃO	120
	REFERÊNCIAS.....	124
	APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO.....	131
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS.....	134
	APÊNDICE C – EVENTOS ONDE FORAM FEITAS AS OBSERVAÇÕES.....	136
	APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	137

1 INTRODUÇÃO

As organizações são fenômenos onipresentes quando vistas no contexto da sociedade ocidental moderna. (SCOTT, 2008). O envolvimento de pessoas em unidades sociais coesas, reunidas em torno de um objetivo comum e gerenciadas para isso, é uma das principais características do mundo ocidental moderno. (ASTLEY; VEN, 2005; BRESSER-PEREIRA; PRESTES-MOTTA, 1986; SCOTT, 2008; ZUCKER, 1987). Desta maneira, as organizações estão no centro das principais temáticas de discussões sobre a sociedade e seu rumo.

Diante disso, as organizações são estudadas principalmente em virtude dos impactos e resultados que produzem. Esses impactos estão baseados em uma racionalidade formal (WEBER, 2004), a qual sustenta a busca o lucro no âmbito do mercado capitalista.

Dado o entendimento de que as organizações se encontram em um ambiente em que interagem, trocam e fundamentalmente disputam recursos de modo geral, observam-se as diferentes influências internas e externas, incluindo crenças e práticas institucionais, advindas do contexto onde estão inseridas estas organizações. Quando essas influências passam a guiar os comportamentos associados a uma determinada instituição (FRIEDLAND; ALFORD, 1991; THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012a), são tratadas como lógicas institucionais.

Ao compreender que diferentes instituições podem emanar pressões que influenciam as organizações, Friedland e Alford (1991) fazem uma contribuição ao institucionalismo organizacional, restituindo o lugar da escolha dos sujeitos ao debate. Sendo assim, a temática passa a ser investigada de modo a compreender porque essas lógicas institucionais se tornam relevantes para os estudos organizacionais. Pode-se fazê-lo por meio das mais diversas abordagens, estudando lógicas institucionais em diversos campos organizacionais, desde um estudo etnográfico em tribunais julgadores de políticas antidrogas (MCPHERSON; SAUDER, 2013) e a aplicação de um programa de melhoria de desempenho em organizações esportivas (CARLSSON-WALL; KRAUS; MESSNER, 2016) até um estudo longitudinal com a indústria médica estadunidense. (PAHNKE; KATILA; EISENHARDT, 2015).

As influências dessas lógicas institucionais guiam a organização sobre quais delas serão adotadas. No caso da adoção de mais de uma lógica, admite-se que elas podem ter finalidades convergentes, como uma empresa tradicional que lida com o

retorno financeiro dado aos acionistas; ou divergentes e conflitantes, quando organizações são influenciadas por lógicas institucionais que naturalmente não são harmônicas, como é o caso dos negócios sociais, que se submetem a lógica capitalista, do lucro, e a lógica da caridade. (BATTILANA; LEE, 2014).

Deste modo, as lógicas institucionais atuam gerando diferentes tensões sobre uma mesma organização. Quanto mais distintas forem as lógicas que influenciam as organizações, mais complexo o contexto organizacional apresentar-se-á, ou seja, maior será a pluralidade ou complexidade institucional daquela organização. (GOODRICK; REAY, 2011; GREENWOOD et al., 2011; RAYNARD, 2016).

Ao lidar com a pluralidade e a complexidade institucionais, as organizações procuram saídas para minimizar as pressões exercidas pelas tensões, ou seja, para que se aproximem de um equilíbrio organizacional. Segundo Kraatz e Block (2008, p. 243), a pluralidade ocorre quando há “regimes regulatórios múltiplos, imersos em múltiplas ordens normativas e/ou constituídos por mais de uma lógica cultural”, permitindo que estas organizações lidem com as diferentes pressões e, assim, aproximem-se do equilíbrio.

Greenwood et al. (2011, p. 318) conceitua a complexidade apresentando aspectos semelhantes e dessemelhantes entre ambos os conceitos: a pluralidade e a complexidade, caracterizando esta como uma “prescrição incompatível de múltiplas lógicas institucionais”, portanto, com as tensões atuando de forma conflituosa e, consequentemente, com maior dificuldade de alcançar o equilíbrio.

A fim de equilibrar as tensões exercidas pelo contexto, algumas respostas são dadas a estas tensões, a saber, as respostas estratégicas organizacionais (BESHAROV; SMITH, 2014; LEE; JAY, 2015; MEYER; HÖLLERER, 2016; MISANGYI, 2016; MITCHELL, 2014; OLIVER, 1991). As respostas estratégicas atuam como meio para equilibrar as tensões organizacionais geradas pelas lógicas. Por exemplo, os aspectos culturais compartilhados pela organização, assim como suas diretrizes estratégicas – missão, visão, valores e propósito – têm reflexos relevantes nas organizações devido ao compartilhamento de símbolos e discursos por todos que conhecem a organização (GREENWOOD; HININGS, 1988, 1993) e aceitam o que alguns analistas defendem quando tratam a organização como uma rede de contratos voluntários. (FRIEDLAND; ALFORD, 1991).

As organizações que sofrem a influência de duas ou mais lógicas institucionais não são classificadas como organizações tradicionais, embora existam

estudos que considerem a pluralidade já inerente a todas as organizações da sociedade moderna, caracterizando-as como “sistemas inter-institucionais” (MEYER; HÖLLERER, 2016, p. 8), mas sim como organizações influenciadas por mais de uma lógica, ou seja, são classificadas como organizações híbridas. Elas combinam estas diferentes lógicas a fim de darem sentido a sua existência seguindo seus objetivos e propósito. (BATTILANA; LEE, 2014).

As organizações híbridas emergem no campo com diversas nomenclaturas: “quarto setor, [...] misto de valores, *for-benefit*, [...] empresas de benefício”, entre outras (HAIGH; HOFFMAN, 2012), refletindo a falta de consenso entre os autores que as classificam, ou simplesmente diferentes classificações para identificar uma mesma forma organizacional.

Além de diversas nomenclaturas, as organizações híbridas também são encontradas em diversas áreas, desde galerias de arte (RUSHTON, 2014), universidades (JONGBLOED, 2015) ou os negócios sociais (BATTILANA; LEE, 2014; BATTILANA et al., 2012; DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014), que atuam prestando os mais diversos serviços. A partir do entendimento sobre organizações híbridas, contando com seus conceitos e características, assume-se que as empresas juniores, campo de estudo desta dissertação, também são tipos de organizações híbridas. Estas empresas contam com o trabalho de alunos graduandos e atuam em universidades a partir da prestação de serviços ou fabricação de produtos.

As empresas juniores (EJs) são admitidas como organizações híbridas segundo fundamentos referentes às lógicas que emanam de instituições no campo e influenciam o funcionamento dessas EJs. Elas têm sua essência fundamentada em dois grupos principais de lógicas:

Uma das lógicas a ser considerada ao estudar as empresas juniores está relacionada com o que os atores priorizam em termos de resultado: a execução de projetos para aumentar o faturamento da EJ, ou seja, relacionada com a lógica que emana do capitalismo. Embora as empresas juniores não tenham fins lucrativos, de acordo com a Lei 13.267/2016 das empresas juniores, o faturamento é um dos critérios para que uma EJ avance de *cluster* e tenha mais maturidade segundo os critérios utilizados pela Brasil Júnior – faturamento e número de projetos.

A lógica institucional capitalista observada nas empresas juniores traz para os empresários juniores um aporte de legitimidade e identidade que os faz identificá-la como prevaiente quando descrevem suas rotinas nas empresas juniores,

juntamente com a lógica profissional, que será explicada nos próximos parágrafos. A lógica capitalista é veemente dissipada em rituais como os eventos MEJ e em imersões para discutir o futuro da EJ ou do MEJ, por exemplo, por meio de apresentações, palestras, códigos de conduta, manuais, etc..

- a) A lógica capitalista, que inclui a preocupação e priorização de alcance de resultados financeiros e em número de projetos de consultoria executados. Embora o funcionamento das EJs não tenha como fim o lucro (todo o faturamento arrecadado deve ser reinvestido na empresa e nos membros), a Brasil Júnior tem como principais índices de maturidade das EJs o faturamento bruto e o número de projetos executados;
- b) a lógica profissional inerente a cada EJ, tendo em vista que mesmo em adição ao que o MEJ prevê, diferentes cursos possuem serviços e produtos diferentes, que variam também sob este aspecto e sofrem influência do que a profissão espera que uma empresa do setor faça, envolvendo a parte política entendida por cada curso em seus referidos contextos culturais.

Estas empresas são associações civis sem fins lucrativos que cobram pelo serviço que prestam à sociedade de modo semelhante ao mercado tradicional, porém é formada, essencialmente, por estudantes de graduação com a missão de “formar, por meio da vivência empresarial, empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil” (BRASIL JÚNIOR, 2012, p. 9), sendo influenciada não só pelo capitalismo como também por lógicas institucionais vinculadas a educação, ao empreendedorismo e à sociedade. (BRASIL JÚNIOR, 2013). Segundo o que consta no livro publicado sobre a Lei das Empresas Juniores (MARQUES et al., 2016, p. 95), “a finalidade peculiar mais relevante da EJ está relacionada ao aprimoramento de habilidades e competências dos alunos de graduação, para alavancar as empresas e o país”.

Além disso, as empresas juniores (EJs) pertencem a um grupo que compartilha sua finalidade, missão, visão, valores, propósito e objetivos com toda uma

rede. Este grupo é nomeado Movimento Empresa Júnior (MEJ), que possui objetivos estratégicos definidos com o intuito de cumprir o seu papel perante a sociedade.

Os índices do MEJ estão dispostos sob diversos aspectos, dentre eles o faturamento bruto das EJs, que foi de R\$ 8.652.407,92 em 2011 a R\$ 13.067.638,00 em 2014, um crescimento de 51,02%; e em relação ao número de projetos, que evoluiu de 2216 projetos externos em 2011 para 2640 projetos externos em 2013, um aumento de 19,13% (BRASIL JÚNIOR, 2012b, 2015a), por exemplo.

O Movimento Empresa Júnior (MEJ) conta, segundo os dados de 2014, com participação global em quatro continentes, organizando eventos bienais com o objetivo de promover a integração dos atores, o Junior Enterprise World Conference (JEWEC), onde encontram a oportunidade de discutir sobre o universo das empresas juniores. (BRASIL JÚNIOR, 2015b).

Nestes encontros, assim como em outros eventos promovidos pelo MEJ, as lógicas institucionais são características latentes e orientam as temáticas de discussão, assim como as respostas estratégicas dadas pelas EJs, as quais são compartilhadas em cases (casos de sucesso ou insucesso apresentados por EJs em eventos), em experiências, dinâmicas de grupo, nas escolhas por determinados palestrantes e nos próprios temas dos eventos, por exemplo.

O MEJ apresenta finalidades plurais, que são apresentadas de acordo com as lógicas que foram identificadas neste estudo, porém não antes estudadas profundamente, assim como as respostas dadas por este Movimento à sociedade.

Sabendo que as empresas juniores são formadas por estudantes de graduação inseridos nos mais diversos cursos e áreas de atuação, é necessário considerar a opinião destes atores, responsáveis pela gestão dessas EJs. Não de forma individualizada, mas como atores inseridos em uma rede que os submete às mesmas normas internas estabelecidas pela Confederação Nacional (Brasil Júnior), por exemplo, por meio de um novo e único tipo de pessoa jurídica. Sobre isto, o capítulo sobre as organizações híbridas discorrerá.

Isto posto, o problema de pesquisa está formulado e apresentado a seguir com base nas discussões que os estudos trazem sobre as temáticas das lógicas institucionais, do hibridismo organizacional e das respostas estratégicas que colaboram para minimizar as tensões exercidas em seus contextos.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

As diferentes demandas advindas das lógicas institucionais que emanam das instituições que configuram o campo organizacional sinalizam diferentes padrões de conduta, cada uma a seu modo, sendo influenciada não por todas, mas por pelo menos uma dessas lógicas, no caso das organizações tradicionais, e por pelo menos duas lógicas, no caso das organizações híbridas, já que estas se caracterizam pela pluralidade da influência destas lógicas. (GREENWOOD et al., 2011). Por conseguinte, essas organizações sofrem diferentes tensões, influenciadas e influenciadoras de indivíduos inseridos na organização, que tentam ser constantemente minimizadas por respostas estratégicas dadas, em contrapartida, ao ambiente onde estão inseridas.

O argumento que orienta essa dissertação, diante do contexto discutido acima, é de que as EJs (pressupostas como organizações híbridas) estão sujeitas à lógica profissional que orienta suas atividades, sendo um grande diferencial de uma EJ para outra no portfólio de produtos e serviços, além de diferentes interpretações do campo profissional por parte dos empresários juniores; e do negócio, dada a sua constituição empresarial relacionada com a formação empreendedora, foco atual no acompanhamento de resultados principalmente financeiros e de quantidade de projetos executados e o compromisso com o país, por exemplo.

Estas lógicas apresentam-se como imperativos à atuação dessas organizações. No entanto, em alguns momentos os imperativos podem ser conflitantes entre as lógicas. Essa situação, onde a organização está sujeita a estas lógicas, exige das EJs a interpretação que os empresários juniores fazem a respeito dos imperativos de cada lógica, resultando em escolhas estratégicas que podem tanto representar uma bricolagem - quando os elementos não são conflituosos e só se fortalecem por meio do uso de práticas já presentes na organização (CHRISTIANSEN; LOUNSBURY, 2015) –, quanto o alinhamento e formação de uma escolha vinculada a uma das lógicas institucionais – quando houver uma tensão irreconciliável entre as lógicas.

Dado o papel preponderante do Movimento Empresa Júnior (MEJ) que orienta, associa e mede o desempenho das EJs, entende-se que o alinhamento da EJ com a lógica institucional do capital tende a legitimar como “organizações de mais alto crescimento” (BRASIL JÚNIOR, 2016a) aquelas que alinham suas escolhas à essa

identidade, já que são avaliadas e reconhecidas perante o desempenho financeiro e produtivo em relação aos projetos executados – aspecto esse que orientou a escolha dos casos deste estudo.

As lógicas institucionais do ambiente, as respostas estratégicas e as organizações híbridas (empresas juniores) estão apresentadas na Figura 1 sob linhas pontilhadas devido a permeabilidade que estas possuem sobre os agentes que estão atuando. Isto ocorre devido a dinamicidade que as permeiam, requerendo sua reavaliação periódica. As setas estão em sentido duplo devido a dinamicidade e constante construção e reavaliação que as lógicas e os resultados sofrem, a partir do resultado das microinterações dos atores nas organizações.

O papel dos atores institucionais aparece no esquema tendo em vista que a ação e decisão desses atores influenciam no modo como as lógicas institucionais são interpretadas e influentes na organização, além de terem papel fundamental nas mudanças institucionais, que podem mudar a interpretação e até a priorização de uma lógica, por exemplo. (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012b).

Assim como as microinterações, Thornton e colegas (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012b) veem nas estruturas organizacionais um ponto importante na análise das lógicas. A partir dessa estrutura a organização pode-se mostrar mais ou menos consolidada em relação a sua cultura, regras, artefatos materiais, por exemplo, e por meio dela há a construção da identidade organizacional. (GLYNN, 2008).

Em relação ao contexto, como tudo está inserido em um mesmo, não foi adicionado nenhum tipo de borda.

FIGURA 1 - ESQUEMA DA PROBLEMATIZAÇÃO



FONTE: A Autora (2017).

Admite-se que as organizações, híbridas ou tradicionais, buscam a neutralidade ou seja, a anulação de conflitos entre as demandas resultantes das diferentes lógicas influenciadoras, e para isso relaciona-se com o contexto e ao mesmo tempo com as organizações híbridas, resultado da influência das diferentes lógicas. (MEYER; HÖLLERER, 2016). Isto posto, as respostas estratégicas atuam como meio como as organizações respondem a estas lógicas por meio de resultados, procurando atenuar a ambiguidade, e conseqüentemente, encontrar o equilíbrio em meio ao pluralismo gerado pelas diferentes lógicas as quais está sendo submetida.

Desta forma, entende-se a importância das respostas estratégicas no contexto das organizações híbridas, porém, não se tem o entendimento destas respostas e, no caso, quais lógicas exatamente influenciam o contexto das empresas juniores, organizações híbridas a serem estudadas. Assim, procura-se a resposta ao seguinte problema de pesquisa: como ocorrem as respostas estratégicas das empresas juniores, compreendidas como organizações híbridas, frente às diferentes lógicas institucionais às quais estão submetidas?

1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE PESQUISA

Tendo em vista a vinculação dos conceitos de lógicas institucionais, das organizações híbridas e das respostas estratégicas no campo organizacional, apresentados na formulação do problema de pesquisa, o objetivo geral deste estudo define-se por analisar como ocorrem as respostas estratégicas das empresas juniores, compreendidas como organizações híbridas, frente às diferentes lógicas institucionais às quais estão submetidas.

Para que este objetivo maior seja alcançado, alguns objetivos específicos estão postos de modo a garantir melhor compreensão e deixar mais claros alguns termos que não estão detalhados no objetivo geral, porém que possuem importância significativa no cenário do estudo. São eles:

- a) identificar as lógicas institucionais que caracterizam as empresas juniores (EJs);
- b) caracterizar as empresas juniores a partir das lógicas institucionais que lhes identificam;

c) descrever as respostas estratégicas que emanam das EJs.

Assim, tendo delineados o problema de pesquisa e os objetivos, convém justificar teórica e praticamente a escolha destes de acordo com o que está sendo pesquisado nos estudos organizacionais.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Há mais de duas décadas, diversos estudos tratam como agenda de pesquisa questões relacionadas a lógicas institucionais, organizações híbridas e respostas estratégicas. Alguns deles serão exemplificados a seguir a fim de consolidar justificativas teóricas e práticas para este estudo.

De um modo mais genérico, Ocasio e Radoynovska (2016) trazem como agenda de pesquisa o papel das múltiplas lógicas institucionais nas organizações, e ressaltam que a pesquisa deve ser feita não só em organizações sem fins lucrativos e organizações híbridas como também em organizações com fins lucrativos.

Os autores (OCASIO; RADOYNOVSKA, 2016) defendem que as organizações híbridas são a regra, e não a exceção no campo organizacional. Isto demonstra um reconhecimento da presença deste tipo de organização, o que fortalece os estudos relacionados a elas. No entanto, não foram encontradas referências que integrem os estudos das lógicas institucionais com as empresas juniores, um fenômeno organizacional já encontrado em mais de 40 países, principalmente no Brasil, porém carente de pesquisa acadêmica e contribuições teóricas.

Do mesmo modo, agora sobre as lógicas institucionais em si, Reay e Jones (2015) apresentam um estudo todo voltado a pesquisa das lógicas institucionais sob a perspectiva qualitativa. Nele, as autoras identificam três categorias de técnicas utilizadas pelos pesquisadores ao tentarem explicar do que se tratam seus estudos sobre lógicas institucionais qualitativamente.

O estudo (REAY; JONES, 2015) admite a publicação de mais de seiscentos artigos de 1991 a 2014 sobre lógicas institucionais e admitem que o tema deve ser estudado, dando importância não só ao tema em si mas para a revisão dos métodos que estão sendo utilizados, “suas premissas, forças e fraquezas”.(REAY; JONES, 2015, p. 2). Deste modo, este estudo faz coro com as pesquisas sobre lógicas institucionais sob uma perspectiva qualitativa, sendo importante também seu vínculo

com as respostas estratégicas, categoria tratada juntamente com as lógicas no artigo de Oliver (1991), um dos artigos seminais sobre respostas estratégicas.

Diferente da abordagem utilizada por Oliver (1991), que tratava de respostas estratégicas aos processos institucionais, este estudo traz uma fundamentação teórica baseada nas respostas a tensões advindas das diferentes lógicas institucionais que circundam as organizações híbridas. No entanto, o artigo (OLIVER, 1991) traz uma sugestão de pesquisa com uma suposição que pode auxiliar no desenvolvimento do estudo tratado aqui.

A sugestão de pesquisa relaciona-se a coesão e a força da cultura organizacional interna que definem uma determinada organização. Segundo Oliver (1991), uma organização com alta coesão e uma forte cultura organizacional interna possivelmente estará mais propensa a resistir às expectativas e crenças externas. Tendo em vista que este estudo tem como ensejo saber como ocorrem as respostas estratégicas das empresas juniores frente às diferentes lógicas, as características organizacionais e culturais das empresas juniores adicionam uma resposta a esta agenda de pesquisa. Ademais, tendo a autora já participado de uma empresa júnior, várias das características organizacionais e culturais vêm sendo observadas ao longo de sua observação do campo.

Greenwood et al. (2011) também trazem contribuições de ambas as categorias: respostas estratégicas e lógicas institucionais. Segundo os autores, o poder relativo ou o poder representativo da(s) lógica(s) adotada(s) por uma organização determina as respostas estratégicas que serão dadas por esta ao ambiente.

No caso deste estudo, torna-se, portanto, inevitável que sejam identificadas as lógicas que influenciam as empresas juniores, a fim de que, por consequência, possam ser identificadas e analisadas as respostas estratégicas dadas por estas organizações.

Neste caso, há uma contribuição teórico-prática, já que ao mesmo tempo que foram estudadas as respostas estratégicas e as lógicas institucionais de forma relacionada, as respostas dadas pelas empresas juniores refletem um fenômeno organizacional ainda não estudado de forma aprofundada, trazendo para a academia e para a sociedade uma abordagem com preocupações sociais, educacionais e empreendedoras.

Além desta, outras ideias de Greenwood et al. (2011) também se relacionam com as categorias a serem analisadas aqui. Por exemplo, eles afirmam que as respostas a serem dadas a complexidade institucional vem se tornando interessante objeto de estudo. Encarando a complexidade e a pluralidade como inerentes à realidade das organizações híbridas, o presente estudo se encaixa como um dos instrumentos que trará essas respostas.

A fim de entender mais sobre como as organizações lidam com a complexidade, também é justificável a caracterização das organizações híbridas a serem estudadas, tendo em vista que a construção da identidade organizacional é tratada com relevância quando se almeja entender esta relação entre a complexidade e as organizações híbridas. (CREED; DEJORDY; LOK, 2010; GLYNN, 2008; KRAATZ; BLOCK, 2008; LOK, 2010). Já que um dos objetivos específicos deste estudo está relacionado com a caracterização das empresas juniores e as lógicas que as influenciam, esta problemática teórica também será abordada.

Ademais, a contribuição deste trabalho vai para além do campo teórico quando ajuda as organizações híbridas a compreenderem a importância dos resultados que as respostas estratégicas trazem para o contexto onde estão inseridas. Além disso, uma configuração dessas respostas é firmada em pesquisa feita com base nas particularidades destas organizações, apresentando um estudo mais adaptado às suas realidades do que os estudos disponíveis, que tratam de forma separada as respostas estratégicas, as organizações híbridas e as lógicas institucionais que as influenciam.

A partir da compreensão da importância que as respostas estratégicas têm para a execução do trabalho desempenhado por estas organizações, acredita-se também que, no caso das em empresas juniores (EJs), seus membros possam melhorar seus processos e sua relação com o ambiente ao qual estão inseridos por meio da análise das possíveis respostas e suas consequências a depender de cada EJ.

Admitindo que as empresas juniores são consideradas celeiros de empreendedores, já que aposta na formação empreendedora e no desenvolvimento de jovens ainda graduandos (BRASIL JÚNIOR, 2012a), apresentar resultados voltados às empresas juniores relaciona-se com o fomento a atividade empreendedora, já que seus membros serão também atores organizacionais. Ademais, pode-se compreender possíveis desdobramentos em outros tipos de

organizações, dada a inserção posterior destes empresários juniores em uma série de outras organizações empresariais.

O estudo das empresas juniores também tem como contribuição prática quando se observa a presença de antigos participantes de empresas juniores (chamados de pós-juniores ou ex-membros) nos mais diversos campos de atuação. Em conversas informais e observações, a autora pode identificar a presença de pós-juniores empreendendo nas mais diversas áreas: desenvolvendo *start-ups*, atuando no mercado de consultorias, desenvolvendo formas disruptivas de educação e desenvolvimento sustentável, multinacionais, na política e também no meio acadêmico, sendo a própria autora um exemplo deste último.

Além disso, dados mais recentes da última conferência internacional de empresas juniores (JEWEC – Junior Enterprise World Conference) realizada em julho de 2016 ressaltam a importância do estudo destas organizações, tendo em vista não só sua representatividade a nível global quando se trata de formação de empreendedores - reconhecida inclusive por uma Lei Federal sancionada em 6 de Abril de 2016 -, como também o reconhecimento do Movimento Empresa Júnior como importante promessa de mudança no ambiente cooperativo e competitivo, contando com números cada vez maiores de apoiadores em universidades, na política e entre grandes empresas e conglomerados nacionais e multinacionais. (MARQUES et al., 2016).

Ainda sobre o JEWEC, um indicativo que o fenômeno EJ importa, tanto para a questão prática quanto para ser compreendido em termos teóricos, foi observado no reconhecimento da responsabilidade dos jovens empresários juniores por inúmeros palestrantes nacionais e internacionais. Um deles, Michele Hunt, importante líder e autora de livros relacionados a liderança nos Estados Unidos, atribuiu aos empresários juniores a tarefa de modificar a realidade em que viviam, considerando-os participantes da maior rede de jovens com este tipo de propósito. Michele ainda atribui a força do Movimento Empresa Júnior aos valores compartilhados que possui.

Na ocasião também houve o lançamento do livro Lei das Empresas Juniores (MARQUES et al., 2016), que conta com a contribuição de autores de diversas áreas, desde o senador relator do projeto de lei, ainda em 2012, professores doutores de direito da Universidade de Brasília, representantes passados e atuais das empresas juniores, dentre outros, mostrando, assim, a diversidade de atores que impactam ou

são impactados pelas organizações híbridas que foram estudadas: as empresas juniores.

Diante do exposto, considera-se favorável o estudo das empresas juniores no contexto das organizações híbridas, relacionando a elas as configurações das respostas estratégicas frente às tensões que diferentes lógicas institucionais promovem. Sobre estes termos, a fundamentação teórica está estruturada a seguir, apresentando tópicos sobre o entendimento das lógicas institucionais; as organizações híbridas; e as respostas estratégicas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo busca apresentar os conceitos e principais estudos relacionados com as temáticas teóricas que dão base ao trabalho, fornecendo suporte teórico às categorias que serão analisadas. A fim de esclarecer os conceitos e apresentar as premissas dos autores que já contribuíram com os campos relacionados ao problema de pesquisa, as discussões tratarão dos seguintes tópicos: lógicas institucionais, organizações híbridas e respostas estratégicas. O que mais for tratado além destes tópicos estará relacionado à aproximação empírica dos mesmos para com as organizações que serão estudadas (empresas juniores), a fim de encadear as categorias com o que será tratado na análise dos dados.

Para dar base aos tópicos que serão apresentados, cabe retratar o institucionalismo organizacional de forma sucinta, lembrando seu papel fundamental para o que a seguir foi estudado como as lógicas institucionais as quais as organizações estão sujeitas.

O institucionalismo organizacional em sua base retrata como as organizações respondem às demandas do ambiente institucional onde estão inseridas. As instituições, segundo Scott (2008, p. 48) são constituídas por elementos com base nos três pilares institucionais que o autor propõe: regulatório, relativo a leis e regras; normativo, relativo a normas e valores; e cultural-cognitivo, relacionado ao entendimento compartilhado do que a sociedade aceita como certo. Eles estão relacionados a elementos simbólicos, atividades sociais e recursos materiais (SCOTT, 2008) presentes nas instituições. Estudando as lógicas institucionais, portanto, as influências que permeiam as diversas formas organizacionais também o serão.

No caso deste estudo, será abordada a ligação entre as lógicas e as organizações híbridas, uma forma organizacional que constitui-se de pelo menos duas destas lógicas. (BATTILANA; LEE, 2014). Posteriormente, no tópico sobre as respostas estratégicas, será apresentado o meio por onde as organizações apresentam os resultados condicionados pelo que essas organizações conseguem construir quando submetidas ao contexto complexo das lógicas institucionais.

Alguns estudos vêm construindo uma base para a solidificação destes temas perante a academia, referindo-se tanto às lógicas institucionais (GOODRICK; REAY, 2011; OCASIO; RADOYNOVSKA, 2016; THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012a) e organizações híbridas (BATTILANA; LEE, 2014; EBRAHIM; BATTILANA;

MAIR, 2014; HAIGH; HOFFMAN, 2012; WOOD JR, 2010) quanto as respostas estratégicas (LEE; JAY, 2015; MEYER; HÖLLERER, 2016; OLIVER, 1991) recorridas por organizações híbridas e outras organizações.

No entanto, este referencial traz, além da apresentação dos temas, contribuições referentes a aproximação entre eles – lógicas institucionais, organizações híbridas e respostas estratégicas. A seguir, iniciam-se tais contribuições por meio do estudo mais aprofundado das lógicas institucionais.

2.1 LÓGICAS INSTITUCIONAIS

O institucionalismo organizacional retrata por que algumas organizações se assemelham mais com umas do que com outras, de acordo com, por exemplo, os elementos regulativos, normativos e culturais-cognitivos. (SCOTT, 2008). As instituições, segundo Scott (2008, p. 48) são

compostas por elementos regulativos, normativos e culturais-cognitivos que, em conjunto com atividades associadas e recursos, proporcionam estabilidade e significado à vida social.

Estas instituições estão aliadas a elementos simbólicos, atividades sociais e recursos materiais (SCOTT, 2008) que dão a elas forma e regras e são representados pelo desencadeamento dos pilares das instituições: os elementos que caracterizam uma instituição. Assim, para sustentar a compreensão dos conceitos da teoria institucional, apresentam-se algumas características de cada um dos pilares: o regulatório, o normativo e o cultural-cognitivo:

- a) pilar regulativo: este pilar tem como base o que regula a instituição e o contexto onde a mesma está inserida. Scott (2008) traz as regras, leis e sanções como principais indicadores regulatórios. A partir delas, mecanismos coercitivos são utilizados para regulamentar as instituições em si e permitem que os atores exerçam seu poder de modo também coercitivo, baseando-se em pressupostos respeitados e inquestionados;
- b) pilar normativo: assim como o pilar regulativo, o normativo traz pressupostos respeitáveis pela instituição, porém relacionados às obrigações tidas como certas pela sociedade, ou seja, dadas de forma apropriada com o que rege a

instituição. Como principais indicadores do pilar normativo, Scott (2008) traz a certificação e o que a sociedade acredita ser o modo certo de agir. Um sistema normativo inclui valores e normas que atuarão de forma prescritiva na instituição, estando os valores vinculados a construção de padrões que são adotados e as normas relacionadas a “como as coisas deveriam ser feitas” (SCOTT, 2008, p. 54-55);

- c) pilar cultural-cognitivo: diferente das construções baseadas em regras, normas e valores dos outros pilares, o pilar cultural-cognitivo refere-se ao entendimento compartilhado, refletido em lógicas de ações também compartilhadas, que apresentam “as concepções comuns que constituem a natureza da realidade social e os quadros por meio dos quais o significado é dado”. (SCOTT, 2008, p. 57).

A partir das características de cada um dos pilares institucionais compreende-se que essas características não só dão base, mas determinam conjuntamente à agência humana como as instituições funcionam, de modo que a legitimidade organizacional das suas ações surge das respostas dadas às exigências regulativas, normativas e cultural-cognitivas.

Como fundamentação para as aproximações com a teoria institucional, pode-se utilizar o argumento de Smets, Greenwood e Lounsbury (2015, p. 400), que explica: “as organizações estão conforme às expectativas sociais porque, fazendo isto, proporcionam legitimidade, uma percepção de que a organização [...] é correta e socialmente aceita.”.

A partir disto, entende-se a similaridade das organizações, independentemente de sua estrutura e contexto: a busca por essa aceitação social, pela legitimidade. Desta forma, organizações vão se consolidando e adequando seus pilares institucionais à sociedade a qual pertence.

Berger e Luckmann (2003) apresentam uma sequência de fenômenos que explicam a institucionalização, processo onde as instituições também procuram essa aceitação social e sua consolidação, encontrando nos papéis dos atores as finalidades específicas e as fases comuns de desempenho.

Os autores (BERGER; LUCKMANN, 2003) assumem que uma instituição só existirá se os papéis dos atores forem observados. Portanto, esses papéis representam as instituições. Aqui, os papéis são representados pelos atores

institucionais e pelos demais indivíduos da sociedade, já que todos os indivíduos representam a instituição em sua totalidade e todas as outras instituições dotadas de sentido, mas somente alguns deles, citados no texto como empreendedores institucionais, representam simbolicamente esta realidade mais do que outros. (BERGER; LUCKMANN, 2003).

A institucionalização trata-se de uma sequência não linear, onde cada passo pode ser revisto e modificado. Essa sequência apresenta-se como: o hábito, qualquer ação frequentemente repetida e novamente executada da mesma maneira no futuro; a objetivação, quando já existe um significado e a rotina começa a se repetir; a sedimentação, quando as ações já são consolidadas devido a sua repetição; a internalização, quando as ações são aceitas e repetidas pela sociedade; e a legitimação em si, o grande objetivo das instituições.

A fim de contribuir com o institucionalismo organizacional e, portanto, com as lógicas institucionais, DiMaggio e Powell (1983) apresentam o isomorfismo, com três processos de resposta às pressões institucionais que as organizações sofrem, na tentativa de mudá-las, a saber: mimético, que ocorre quando as organizações tentam imitar e observar as demais; normativo, quando são similares pela obrigação ética que deve ser firmada socialmente; e coercitivo, quando estas obrigações estão vinculadas a leis e outras regulamentações impostas por órgãos poderosos.

Portanto, deve-se dar importância também para as consequências que estas similaridades podem trazer para as organizações, aliadas às lógicas institucionais delimitadas pelos pilares institucionais.

Desta forma, entende-se que as lógicas institucionais funcionam como elo entre as organizações e a instituição em si, já que a origem das influências organizacionais está nas instituições que emanam suas lógicas. Berger e Luckmann separam o conceito de lógicas do conceito de instituição em si, argumentando que “a lógica não reside nas instituições e em suas funções externas, mas na maneira em que estas são tratadas na reflexão que delas se ocupa.” (2003, p. 89). Segundo Reay e Hinings (2009) as lógicas funcionam como princípios organizadores, um conjunto de crenças e práticas que refletem os pilares das instituições e moldam o comportamento dos atores envolvidos em dado campo organizacional.

A partir de estudos complementares ao institucionalismo organizacional (ASHFORTH; MAEL, 1989; GLYNN, 2008), pode-se adicionar ao argumento sobre as

similaridades um outro olhar, o da dificuldade de replicação integral de cada instituição a depender de seu contexto.

Isto faz com que a legitimidade e o reconhecimento daquela organização sejam dados de diferentes formas, a depender do que está incluso naquele contexto, a saber: pessoas, outras lógicas institucionais influenciadoras, ambiente interno e externo e a identidade de cada indivíduo.

Instituições como a democracia, o mercado capitalista, o Estado burocrático, a democracia, o núcleo familiar, o cristianismo (FRIEDLAND; ALFORD, 1991) estão presentes na sociedade capitalista ocidental há anos. Mesmo contraditórias (FRIEDLAND; ALFORD, 1991), estas instituições originam lógicas que guiam a vida em sociedade. (SCOTT, 2008). Sobre a importância do entendimento sobre o conceito de lógicas institucionais que permeiam a vida em sociedade, algumas perguntas podem ser feitas sobre o elo entre as organizações e as instituições: Qual o intuito de as organizações quererem maximizar lucros? E dos indivíduos terem fé e acreditarem em um determinado ser superior? E quanto ao objetivo de obter sucesso pessoal e profissional? A obediência às leis e normas? Todas as respostas a estas perguntas originar-se-ão a partir do estudo das lógicas institucionais.

Sob uma perspectiva normativa, estrutural e simbólica, as lógicas institucionais são socialmente construídas, permeadas por padrão de valores, crenças, símbolos culturais e práticas materiais, por meio dos quais os sujeitos e as organizações significam suas atividades no tempo e espaço. (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012a).

Friedland e Alford definem as lógicas institucionais como guias dos princípios organizacionais, contando com discursos motivadores dos atores sociais em suas atividades, para que eles os utilizem em seu favor. (FRIEDLAND; ALFORD, 1991). Assim, indivíduos e organizações constroem suas realidades a partir dessas lógicas a fim de definirem suas finalidades e objetivos, sendo elas “construídas simbolicamente, estruturalmente organizadas, defendidas politicamente, técnica e materialmente restritas, e, conseqüentemente, com limites históricos”. (FRIEDLAND; ALFORD, 1991 p. 248-249).

Assim, os indivíduos imersos nestas lógicas as utilizam como guia para o alcance de objetivos pessoais e corporativos, já que têm essas lógicas como certas. Portanto, de acordo com o que relatam Reay e Hinings (2009), elas são socialmente aceitas em um determinado contexto e tornam-se pressupostos invisíveis, seguindo o

que foi exposto na definição das instituições, relacionadas aos três pilares institucionais: regulativo, normativo e cultural-cognitivo. (SCOTT, 2008).

Uma das lógicas institucionais que Friedland e Alford (1991) identificaram refere-se a uma abordagem da centralidade do Estado burocrático e tudo que o permeia. Esta lógica sobrevive a evolução do ambiente, defendida pela ecologia populacional, dependendo da eficiência de exploração do ambiente ao qual a organização está inserida. O Estado sobrevive a esta evolução - com maior ou menor dificuldade dependendo, principalmente, do quanto de recursos financeiros detém -, tendo em vista todos o contexto das organizações, reestruturando a sociedade sempre que regras são requisitadas para a sua evolução e sendo, portanto, o responsável por manter a ordem e o controle social, “não devido a tecnologias de coerção e controle, mas em sua organização simbólica”. (FRIEDLAND; ALFORD, 1991, p. 238).

Um dos aspectos englobados pelo estado burocrático é a lógica da educação, ou lógica educacional, uma estrutura simbólica - assim como a democracia, o casamento ou qualquer outra lógica exemplificada por Friedland e Alford (1991) - que, pelo menos no Brasil, tem prioridade em alocação de recursos públicos, por exemplo, por se tratar de uma estratégia chave para a construção da sociedade. Independente da real alocação desses recursos, cabe assumir a importância da educação na formação de indivíduos que transformam sua capacidade em ação na sociedade.

Citando outra importante instituição do capitalismo ocidental moderno, o mercado capitalista ou a lógica capitalista, lida com recursos escassos e alocação de produtos e serviços ao passo que se adequa a racionalidade limitada dos indivíduos e os problemas de adquirir a confiança das pessoas, por exemplo. (FRIEDLAND; ALFORD, 1991). Assim, a lógica construída a partir das características desta instituição desenvolve um tumulto de informações e uma sequência de contratos voluntários a fim de sustentar a vida em sociedade e os aspectos citados – culturais, identidades e entendimento sobre um assunto, por exemplo.

Esta lógica do capitalismo impera em diversas organizações, levando o lucro, a busca por poder, obediência a hierarquia e a consequente busca por previsibilidade a níveis prioritários. Nisto encontram-se algumas consequências, gerando custos e benefícios, ou vantagens e desvantagens. (FRIEDLAND; ALFORD, 1991). Por exemplo, a competitividade e a busca por melhoria contínua estimula o crescimento e um melhor faturamento por parte das organizações, levando em contrapartida a

concorrência e o estresse dos indivíduos a níveis de guerra nas tais *arenas* citadas por Friedland e Alford (1991) quando se referem às estruturas organizacionais.

A fim de promover uma melhor convivência social nas organizações, estratégias vão sendo delineadas e, segundo Pache e Santos (2010), refletirá pelo menos em parte o que as lógicas institucionais da organização representam em seu contexto. Além da estratégia, também deve-se considerar a interação dos atores sociais dentro dessas organizações, que virão a influenciar também nas decisões e na influência das lógicas a depender de seu *background*. Quanto mais semelhantes os grupos forem dentro das organizações em relação a cultura, política e objetivos, menos controvérsia será gerada nas organizações. (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012b).

Para Selznick (1957), ao apresentar suas diretrizes estratégicas - a saber, missão, visão, valores e propósito -, as organizações refletem vários elementos que podem ser associados às suas lógicas, já que estas diretrizes são encaradas como compromissos com valores e atitudes subjetivas relacionadas não só com a organização em si mas também com o ambiente no qual a organização está inserida. Essas lógicas englobam aspectos culturais, identidades e o entendimento sobre determinado assunto. (GREENWOOD et al., 2011).

Portanto, somado a estratégia adotada pela organização, os autores (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012b) admitem que os efeitos das lógicas institucionais têm influência pelas microinterações dos atores, e que as decisões tomadas na organização estarão reproduzindo diretamente as lógicas institucionais prevaletentes.

Esta microinteração e o entendimento sobre os próprios atores devem ser pontos analisados, tendo em vista que a importância desses atores foi um ponto crítico na contribuição dada por Friedland e Alford (1991), estudo seminal que trouxe várias contribuições para os estudos das lógicas institucionais. As contradições observadas na diferença natural que existe entre os indivíduos geram oportunidades para se observar o papel da agência humana e as mudanças institucionais. (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012b).

Além das microinterações entre os atores, importa considerar a construção da identidade organizacional e seu efeito na influência das lógicas institucionais. Glynn (2008), em seu estudo publicado no *handbook* de institucionalismo organizacional, sugere que a construção da identidade organizacional relaciona-se com o conceito de

bricolagem, onde os atores organizacionais identificam em seus desejos a incorporação de significados culturais, sentimentos, regras e artefatos materiais, conceitos muito próximos dos que foram expostos na apresentação dos pilares da teoria institucional, anteriormente neste capítulo.

Quando estes atores têm acesso a informações e recursos que lhes conferem vantagem ou que favoreçam suas opiniões ou argumentos, são chamados de empreendedores institucionais, que “de modo criativo manipulam relações sociais importando e exportando símbolos culturais e práticas de uma ordem institucional para outra” (THORNTON; OCASIO, 2008, p. 115), ou seja, pode-se dizer que são os protagonistas das principais mudanças que ocorrem nas instituições, já que têm utilizam recursos a seu favor.

Ademais, (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012b) lembram que as lógicas institucionais, em contrapartida, constroem as preferências individuais, os interesses da organização e as ações a serem tomadas para que essas preferências e interesses sejam aceitas. Os autores descrevem esse modo como as lógicas constroem as preferências individuais e os interesses organizacionais como “*embedded agency*”, onde uma lógica dominante rege o funcionamento dessa organização. Ao mesmo tempo, cabe citar que as lógicas institucionais são mutáveis, principalmente quando não estão ainda tão desenvolvidas. Portanto, observa-se aqui a responsabilidade dos atores na consolidação dessas lógicas institucionais e, no caso de organizações híbridas, o quanto a minimização de uma tensão pode ajudar a consolidar essas lógicas.

Sobre a incorporação desses significados culturais, sentimentos, regras e artefatos materiais, Thornton e colegas (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012b) assumem que os indivíduos participam de diferentes grupos com diferentes culturas, políticas e objetivos. Portanto, compreende-se que as lógicas institucionais envolvidas também serão diferentes, a depender de cada situação e que a incorporação desses discursos também será diferente a depender do *background* dos atores, envolvendo a educação e sua experiência profissional, por exemplo.

Assume-se que a educação e a experiência profissional dos indivíduos influencia diretamente no seu entendimento sobre as lógicas e como elas tornam-se coerentes para eles. (PACHE; SANTOS, 2015). Assim, o entendimento das lógicas institucionais para cada diferente indivíduo e sua consequente interpretação e adoção

nas organizações também são influenciadas de acordo com o *background* de cada um.

Para que isto seja incorporado da melhor maneira possível neste estudo, cabe defender duas questões principais: a individualidade de cada ator no que se refere a cultura, política e objetivos (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012b), considerando seu *background* anterior a participação na organização híbrida; e, já que é o caso de um estudo sobre estas organizações híbridas, os mesmos aspectos – cultura, política e objetivos - sob o *background* construído a partir de experiências na própria empresa júnior.

Em estudos recentes, alguns autores (MEYER; HÖLLERER, 2016; MISANGYI, 2016; OCASIO; RADOYNOVSKA, 2016; RAYNARD, 2016) apresentam consequências da influência de mais de uma lógica institucional em uma determinada organização. Eles definem essas consequências como pluralidade e complexidade institucionais.

Além destes, um estudo do final da década de 2000 define a pluralidade institucional de forma integrada com os pilares do institucionalismo, quando afirma que a pluralidade ocorre quando há “regimes regulatórios múltiplos, imersos em múltiplas ordens normativas e/ou constituídos por mais de uma lógica cultural” (KRAATZ; BLOCK, 2008, p. 243), ou seja, a organização é influenciada por mais de uma instituição, já que os autores referem-se a todos os elementos que formam as instituições de modo plural, múltiplo.

De modo ambíguo, o conceito de complexidade defendido por Greenwood et al. (2011) possui aspectos congruentes e divergentes ao conceito de pluralidade. Os autores definem a complexidade como uma “prescrição incompatível entre múltiplas lógicas institucionais” (p. 318), portanto, com diferentes tensões atuando sobre um mesmo cenário organizacional.

Portanto, o que difere a pluralidade da complexidade institucional é a existência invariável de conflito entre as lógicas institucionais neste em relação àquele, que pode conviver em equilíbrio caso a organização compartilhe normas, valores, regras, hierarquias e cultura. (OCASIO; RADOYNOVSKA, 2016).

Quanto maior o número de lógicas institucionais envolvidas com a organização, maiores serão a complexidade ou pluralidade as quais a organização terá que responder, tendo em vista o aumento do número de demandas as quais as organizações serão submetidas. (GOODRICK; REAY, 2011; RAYNARD, 2016).

Por outro lado, outros estudos sugerem que a partir de duas ou mais lógicas relativamente compatíveis incorporadas por uma organização, é possível que uma nova forma organizacional seja criada (RAO; MONIN; DURAND, 2005; STARK, 1996) e, assim, possam ser minimizados os efeitos da pluralidade e/ou complexidade institucionais.

Embora a condição de diferentes lógicas institucionais possa trazer desafios para as organizações - tais quais a ineficiência para atender as demandas prescritivas de seus *stakeholders* externos devido a diversidade destes *stakeholders*, incluindo suas opiniões e anseios, e a possível perda de apoio por parte deles (NAVIS; GLYNN, 2011; PACHE; SANTOS, 2015; RAYNARD, 2016); a legitimidade frágil das organizações quando submetidas a diferentes autoridades e a diversidade ou inconsistência do discurso sobre como elas deveriam operar (MEYER; SCOTT, 1983) - essas mesmas lógicas institucionais podem coexistir e competir entre si de maneira pacífica, segundo Meyer e Höllerer (2016), trazendo, por outro lado, vantagens como a definição mais fidedigna sobre a atuação da organização, uma maior flexibilidade sobre a estrutura organizacional adotada, a definição do encaminhamento de ativos, por exemplo. (BATTILANA; LEE, 2014).

Sob o ponto de vista social, aspectos culturais desenvolvidos por determinadas lógicas auxiliam na construção das formas dessas organizações e amenizam as confusões causadas pela incerteza na definição de aspectos organizacionais (GREENWOOD; HININGS, 1988, 1993), já que quando compartilhados, esses aspectos refletem consenso entre os membros da organização.

A partir disto, as formas organizacionais ganham legitimidade ao serem institucionalizadas e proporcionam os aspectos culturais que os membros necessitam para criar elementos essenciais da identidade organizacional.

Desta forma, a rotina da organização é facilitada devido ao compartilhamento de aspectos culturais e dependerá do contexto onde está inserida (OCASIO; RADOYNOVSKA, 2016), tendo em vista que, ao considerar a legitimidade, significa o que Scott (2008) definiu como uma condição consonante com o que é determinado pelos pilares institucionais, a saber, regras, leis, normas e o alinhamento com as estruturas culturais-cognitivas que a instituição acredita.

A compreensão do ambiente onde a lógica se apresenta auxilia no entendimento sobre o modo que elas atuarão sobre determinada organização. Por isso, há de se considerar as lógicas sob diferentes contextos, mesmo que se trate de

uma mesma lógica. Por exemplo, o conceito de individualismo é interpretado de diferentes formas nos Estados Unidos e no Japão.

Enquanto no primeiro o individualismo está presente diariamente na vida pessoal e profissional dos cidadãos, juntamente com a liberdade, a escolha, etc., advinda da instituição da democracia, burocracia, Estado, etc., no Japão a própria palavra – individualismo – não possui tradução literal: eles consideram um conceito pejorativo, vinculado ao egocentrismo. (FRIEDLAND; ALFORD, 1991).

Assim como existem várias interpretações de uma determinada lógica, existem também vários tipos de análises feitas sobre elas. Nos últimos anos, a temática vem sendo estudada em diferentes situações, abordadas em estudos teóricos e empíricos e em diferentes níveis: individual e organizacional.

Meyer e Höllerer (2016) apresentam um estudo sobre como as organizações lidam com diferentes e conflitantes preferências dos *stakeholders* sendo pressionadas por uma mesma ordem institucional, ou seja, de modo intra-organizacional. (MEYER; HÖLLERER, 2016).

Os conceitos de pluralidade e complexidade institucionais são apresentados para fundamentar o argumento dos autores. No estudo, a pluralidade institucional é inerente às organizações já que a sociedade moderna está sujeita e é caracterizada como "sistema inter-institucional" (p. 8). Já a complexidade intra-institucional, como é tratada no artigo, é definida quando as "organizações lidam com diferentes e conflitantes demandas institucionais que coexistem em uma mesma ordem institucional" (p. 3), ou seja, a complexidade é uma consequência do conflito causado pela discordância dos atores e suas diversas demandas concomitantes à organização. (MEYER; HÖLLERER, 2016).

Sob esta perspectiva teórica, as múltiplas lógicas institucionais e sua natureza foram analisadas no artigo das autoras Besharov e Smith (2014). O entendimento das múltiplas lógicas é apresentado como um quebra-cabeças organizacional, já que alguns as encaram como cada vez mais presentes nas organizações e a pesquisa vê perspectivas de lógicas conflitantes e pouco claras conceitualmente.

A fim de proporcionar maior clareza no entendimento das múltiplas lógicas institucionais, as autoras (BESHAROV; SMITH, 2014) elaboraram uma estrutura que configura os tipos de multiplicidade lógica nas organizações, categorizando essas organizações em termos de compatibilidade lógica e centralidade lógica, caracterizando os termos como altos ou baixos e, por conseguinte, enquadrando a

multiplicidade das lógicas como contestadora (alta centralidade e baixa compatibilidade); alinhada (alta centralidade e alta compatibilidade); afastada (baixa centralidade e baixa compatibilidade) ou dominante (baixa centralidade e alta compatibilidade). Ademais, explicam como o campo e os fatores organizacionais e individuais influenciam estas dimensões.

A multiplicidade das lógicas também foi a categoria utilizada em estudos empíricos, como o apresentado por Pahnke, Katila e Eisenhardt (2015). As lógicas institucionais que influenciam os parceiros de organizações jovens foi o tema de estudo longitudinal das autoras, onde hipóteses foram testadas em toda a população da indústria estadunidense de equipamentos para cirurgias minimamente invasivas. Os tipos de parceiros que cada organização possuía variavam significativamente quanto às suas lógicas institucionais, embora todos tivessem como principal objetivo fornecer recursos para as empresas. Consequentemente, o grau de inovação que as novas empresas teriam dependera da escolha de seus parceiros.

Com isso, pode-se identificar a importância do ambiente organizacional que cerca as organizações. Segundo o estudo (PAHNKE; KATILA; EISENHARDT, 2015), a partir das lógicas institucionais nele imersas é possível ter diferentes resultados sobre uma mesma variável, naquele caso, a inovação.

Também sobre a influência de diferentes lógicas institucionais, dessa vez sobre indivíduos, um estudo etnográfico feito em um tribunal antidrogas analisou o uso das lógicas institucionais por diferentes indivíduos e como essas lógicas afetavam o dia-a-dia das atividades organizacionais. (MCIPHERSON; SAUDER, 2013).

Por meio da análise de diferentes cenários institucionais e profissionais os autores (MCIPHERSON; SAUDER, 2013) descobriram que, diferente do que afirma a teoria institucional, os profissionais não sofrem influência das lógicas que circundam seus grupos profissionais, e sim que os indivíduos possuem capacidade de agência perante as lógicas que utilizam cotidianamente e que, inclusive, a adoção de determinada lógica influenciava o grau de severidade que a decisão do tribunal teria. Isso reflete novamente a importância das lógicas institucionais e dos atores que lidam com elas possuem perante as organizações. A partir do entendimento e adoção dessas lógicas até a decisão de uma corte, que deve ter papel imparcial, pode ser modificada.

Longe do poder de agência que os indivíduos demonstraram no estudo apresentado no parágrafo anterior, outro exemplo (CARLSSON-WALL; KRAUS;

MESSNER, 2016) mostra o papel de um sistema de mensuração de desempenho sobre as lógicas coexistentes em uma organização que lida com esportes. No recente artigo, foram apresentadas as principais lógicas que influenciavam a organização – esportiva e de negócios – e concluiu-se que a compatibilidade entre as lógicas não depende unicamente das organizações e do campo onde se inserem, mas também das situações em que as organizações se encontram, indo ao encontro do que defendem Ocasio e Radoynovska (2016) quando se referem às respostas estratégicas refletidas pela influência das diferentes lógicas institucionais: a constante reavaliação das respostas, e consequentemente das lógicas que influenciam a organização é necessária tendo em vista a constante mudança estratégica responsiva às tensões que circundam as organizações.

Segundo Battilana e Lee (2014), quando mais de uma lógica exerce tensão sobre uma mesma organização, ou seja, quando há multiplicidade de lógicas (BESHAROV; SMITH, 2014), elas podem ser classificadas como organizações híbridas, considerando o hibridismo relativo as diferentes formas organizacionais ou lógicas institucionais que influenciam determinada organização. Este tipo de organização será mais detalhadamente apresentado a seguir.

2.1.1 Organizações Híbridas

Ao pensar em determinados tipos de organização como as galerias de artes (RUSHTON, 2014), as universidades (JONGBLOED, 2015) ou os negócios sociais (BATTILANA; LEE, 2014; BATTILANA et al., 2012; DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014), uma dúvida pode surgir sobre a sua classificação entre as organizações tradicionais, já que estas são identificadas segundo a existência e/ou distribuição de seus ativos, o seu propósito de existência, a que tipo de órgão ela está vinculada (público ou privado, por exemplo), etc. e as citadas por vezes não possuem estes aspectos tipicamente representados.

Inicialmente, na década de 2000, as organizações híbridas eram citadas na literatura ao relacionar organizações que operavam com diferentes demandas entre os setores e públicos e privados. (WOOD JR, 2010). Posteriormente, outras classificações foram vinculadas ao “hibridismo” dessas organizações que não só a diferença entre os setores. Algumas dessas classificações foram: a) organizações com e sem fins lucrativos (RUSHTON, 2014); b) organizações públicas e privadas

(ARELLANO-GAULT et al., 2013; BILLIS, 2010; BRANDSEN; KARRE, 2011); c) organizações de mercado e de caridade (BATTILANA et al., 2012; EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014; HAIGH; HOFFMAN, 2012); e d) organizações acadêmicas de pesquisa e organizações de mercado (MURRAY, 2010; OWEN-SMITH, 2003; POWELL; SANDHOLTZ, 2012), ou seja, com fins educacionais e lucrativos, por exemplo.

Assim, estes estudos classificaram as organizações estudadas como particulares em relação às organizações tradicionais segundo os diferentes aspectos apresentados. Na última década estudos vêm retratando diferentes modos de caracterizar organizações híbridas (BATTILANA; LEE, 2014; BATTILANA et al., 2012; BILLIS, 2010; HAIGH; HOFFMAN, 2012; JONGBLOED, 2015; PIRES et al., 2013; SANTOS; PACHE; BIRKHOLZ, 2015). As lógicas institucionais inerentes a estas organizações têm diferentes configurações, desde simplesmente múltiplas, até concorrentes ou mesmo conflitantes (GREENWOOD et al., 2011; MEYER; HÖLLERER, 2016; MISANGYI, 2016; MUÑOZ; KIBLER, 2016; RAYNARD, 2016), apresentando aspectos da sua pluralidade ou complexidade, conceitos previamente apresentados. (GREENWOOD et al., 2011; KRAATZ; BLOCK, 2008).

As organizações híbridas aqui serão adotadas como aquelas que desde o seu início possuem esse hibridismo e não aquelas que se tornaram híbridas após uma fusão ou aquisição por parte de outra empresa, mesmo que estas últimas também sejam consideradas híbridas neste referencial teórico a título de conhecimento. Battilana e Lee (2014) justificam esta classificação híbrida a partir de uma analogia feita com animais: afirmam que as organizações híbridas possuem características de diferentes origens, como uma mula, porém imutáveis, diferente de um camaleão.

De modo comparativo, o estudo feito por Meyer e Höllerer (2016) trata da organização com características mutáveis, como um “estilo de camaleão” (p. 3), enquanto este estudo traz o conceito de lógicas institucionais impactando uma organização híbrida com características plurais e imutáveis, e não transitórias. (BATTILANA; LEE, 2014).

No presente estudo, as organizações híbridas constituem-se das diversas atividades, estruturas, processos e significados por meio dos quais são identificadas as lógicas institucionais que as influenciam, a fim de dar sentido a sua existência e seguir seus objetivos e propósito. (BATTILANA; LEE, 2014).

Organizações que trabalham concomitantemente com lógicas plurais podem ter como solução para uma falta de consenso na classificação, um enquadramento jurídico-legal exclusivo, inclusive a fim de sanar dúvidas sobre como se classificar perante a lei, como ocorre em países como os Estados Unidos. (HAIGH et al., 2015; OCASIO; RADOYNOVSKA, 2016). Dependendo do tipo, o seu enquadramento legal define quantidade e valores de impostos, tipos de serviços que podem ser prestados e produtos que podem ser comercializados.

Segundo Haigh et al. (2015), a forma legal escolhida auxilia no equilíbrio entre as necessidades sociais e financeiras que a organização precisa alcançar, dando acesso a diferentes tipos de fundos, investimentos e parcerias.

Tendo em vista que não se trata de uma nova forma organizacional, mas sim da combinação de formas e lógicas já existentes, mesmo com suas particularidades, as organizações híbridas são influenciadas pelas organizações tradicionais, em aspectos como “governança, estrutura organizacional, processos de recursos humanos e sistemas de gerenciamento de desempenho” (HAIGH et al., 2015, p. 9), por exemplo. No entanto, algumas características que definem as organizações tradicionais não estão de acordo com as definições das organizações híbridas, como mostra o Quadro 1.

QUADRO 1 - FATORES QUE DISTINGUEM AS ORGANIZAÇÕES TRADICIONAIS E HÍBRIDAS

TIPO DE ORGANIZAÇÃO	RELAÇÕES ENTRE ASSUNTOS SOCIAIS/AMBIENTAIS COM OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS	RELAÇÕES COM <i>STAKEHOLDERS</i>	INTERAÇÃO COM O MERCADO, COMPETIDORES E INDÚSTRIA
Organizações Tradicionais	Somente são levados em consideração se a empresa tiver recursos abundantes.	São primordiais, com fins transacionais e funcionais, sendo primordial a preocupação com os custos de transação.	Baseado na criação de mercados, serviços e produtos tradicionais para atender benefícios competitivos e alterá-los caso seja demandado pelo mercado.
Organizações Híbridas	Seu modelo de negócio deixa garantida a preocupação primordial com o social e o ambiente. Os recursos abundantes são preocupações secundárias.	Relações baseadas no benefício mútuo e em resultados sustentáveis. Os custos são considerados somente após o conhecimento dos impactos sociais e ambientais.	Atividade industrial focada em atender demandas de produtos e serviços híbridos, competindo de forma saudável com outras empresas e alterando os benefícios gerados de acordo com o que a empresa e o contexto social e ambiental permitem/necessitam.

FONTE: Adaptado de Haigh e Hoffman (2012).

O sistema das organizações híbridas é guiado por três características principais, segundo Haigh e Hoffman (2012): (1) ter como um de seus objetivos organizacionais a mudança positiva na sociedade e no ambiente; (2) a criação de benefício mútuo entre seus *stakeholders*; e (3) a interação constante com o mercado, seus competidores e indústrias.

Para que um grupo seja formado com o interesse e intuito de trabalhar neste tipo de organização, é necessário que haja uma identificação social com a finalidade daquela organização e uma unidade que distinga esta organização de outros grupos que não interessam a estes indivíduos. A partir disto, os indivíduos que formam estas organizações se reconhecem como parte deste grupo. Então, o indivíduo começa a executar atividades e apoiar as instituições congruentes com a identidade do grupo. (ASHFORTH; MAEL, 1989).

As pessoas que iniciam ou pretendem liderar organizações híbridas o fazem com o propósito de minimizar ou modificar alguma realidade ou problema que não veem solução proposta por formas de organizações tradicionais. (HAIGH et al., 2015). Uma cultura de inovação envolvendo modelos de negócio e estratégias tem sido apresentada como forma de diminuir o risco envolvido nos processos relacionados à missão e à parte financeira da organização, tendo em vista que novos modelos de negócio proporcionam um melhor alinhamento entre as diferentes lógicas quando comparado a modelos não adaptados, advindos das formas de organização tradicionais. (HAIGH et al., 2015; SANTOS; PACHE; BIRKHOLZ, 2015).

As organizações híbridas procuram se legitimar e obter aceitação no mercado de formas particulares quando comparadas às organizações tradicionais. O meio que elas encontram para fazê-lo constitui-se de um convite às demais organizações e mercados que operam. Para isso, diferente das organizações tradicionais que o evitam, as organizações híbridas convidam novos entrantes a beneficiarem a sociedade e o ambiente assim como elas o fazem. Deste modo, fortalecem sua legitimidade perante o mercado, chamam atenção para o seu modo de operação e para a sua finalidade ou causa que defendem. (HAIGH; HOFFMAN, 2012).

Também diferente das organizações tradicionais, as organizações híbridas defendem um desenvolvimento sustentável do mercado, em não-acordo com o incontrolável e ilimitado crescimento do mercado. (HAIGH; HOFFMAN, 2012). Ao contrário, elas defendem a criação de negócios que sustentem a viabilidade econômica e a mudança positiva que pode ser gerada por eles. Sua principal

preocupação não é a quantidade de ativos gerados para os *stakeholders*, e sim o impacto que este recurso trará para a sociedade, criando, de fato, um valor social.

O compartilhamento de práticas, metodologias e processos, ou seja, a cooperação com outras empresas, conferiria desvantagem competitiva às organizações. Em contrapartida, a estratégia cooperativa defende que não é só o produto ou serviço que está envolvido em seu negócio, mas sim a lealdade e a legitimidade da empresa (CHILD; FAULKNER, 1998), que as organizações híbridas, neste caso, consideram ao resolverem agir desta forma.

Esta legitimidade ganhará força por meio da adoção e apoio das estratégias sustentáveis, tendo relação direta com a colaboração de dois grupos de *stakeholders*: clientes e funcionários, que posteriormente poderão inspirar as vantagens estratégicas de organizações híbridas. (LEE; JAY, 2015).

No caso do estudo de Battilana e Dorado (2010) em organizações de microfinanças comerciais, as estratégias tiveram que ser traçadas sem base prévia em outro tipo de organização, o que levou as autoras a tratarem as organizações estudadas como um novo tipo de organizações híbridas, já que não refletia coerentemente as lógicas adotadas por elas baseadas em outras organizações. Com base no estudo desse novo tipo de organizações híbridas, o seu resultado sugere que para que atue de forma sustentável, um novo tipo de organização híbrida precisa criar uma identidade compartilhada, refletindo um equilíbrio entre as lógicas adotadas por elas. Para isto, o investimento deve ser dado aos processos de contratação e de socialização dos funcionários, um dos grupos de *stakeholders* mencionados no estudo de Lee e Jay (2015) como possíveis inspirações para estratégias em organizações híbridas.

Com outro campo de estudo, Battilana et al. (2015) traz as WISEs (*Work Integration Social Enterprises*), que têm sua missão e, consequentemente, suas lógicas institucionais, relacionadas tanto com a parte social quanto com a produtividade econômica, como um paradoxo de desempenho, já que ao mesmo tempo que a sua missão social aumenta o desempenho social da organização, esta mesma missão social diminui o desempenho produtivo. Para que este paradoxo fosse explicado, os autores apresentam uma análise comparativa dos casos estudados, tendo como solução a criação de espaços de negociação, onde as partes responsáveis por ambos os desempenhos podem discutir sobre os resultados que

vêm alcançando, mantendo a tensão entre as duas lógicas – social e econômica – produtiva.

A partir do estudo de outras quatro WISEs, Pache e Santos (2013b) encontram na união entre as duas lógicas paradoxais (social e econômica) uma resposta para a falta de legitimidade organizacional, encarado como um dos desafios das organizações híbridas (PACHE; SANTOS, 2013). Deste modo, segundo os resultados do estudo, as empresas manipulam o modelo resultante da integração das lógicas de modo a ganhar aceitação por meio da assunção de ambas as lógicas de forma integrada.

Lidando com as universidades públicas como organizações híbridas, Jongbloed (2015) traz a aliança entre as universidades e as indústrias tradicionais no que tange a área de pesquisa e desenvolvimento (P&D), admitindo estas indústrias como um novo *stakeholder* das universidades e consequentemente o incremento de um maior nível de hibridismo devido esta adição. Segundo o autor (JONGBLOED, 2015), o novo *stakeholder* ajuda as universidades ao lidarem com a complexidade inerente às organizações híbridas, o que permite afirmar que nem sempre um maior número de demandas (no caso, a adição do novo *stakeholder*) culminará em uma maior complexidade institucional.

Ocasio e Radoynovska (2016) também tratam da heterogeneidade das lógicas institucionais nas organizações, porém, neste caso, admitem o pluralismo e a complexidade institucionais como geradores de oportunidades estratégicas e defendem que as diferentes respostas organizacionais oferecidas pelas organizações para o contexto onde se inserem caracterizam a heterogeneidade organizacional, que admite diferentes estratégias de diferenciação. Sobre essas respostas estratégicas será dedicado o próximo tópico.

2.2 RESPOSTAS ESTRATÉGICAS

Desde meados da década de 1990 os estudos sobre respostas estratégicas ligados a processos institucionais (MEYER; HÖLLERER, 2016; MISANGYI, 2016; OLIVER, 1991; PURDY; GRAY, 2009) e sobre as lógicas institucionais (GOODRICK; REAY, 2011; OCASIO; RADOYNOVSKA, 2016; PACHE; SANTOS, 2015; PURDY; GRAY, 2009; THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012a) vem gerando contribuições acadêmicas reconhecidas pelos mais variados periódicos

internacionais, várias delas já retratadas nos tópicos anteriores, já que relacionam as respostas estratégicas às lógicas institucionais. Estas contribuições são definidas por quadros, esquemas (RAYNARD, 2016), hipóteses comprovadas (MEYER; HÖLLERER, 2016) e proposições defendidas (OCASIO; RADOYNOVSKA, 2016; RAYNARD, 2016).

Como exemplo clássico de estudo sobre lógicas institucionais e respostas estratégicas, tem-se o trabalho de Oliver (1991), que delineou configurações de respostas estratégicas a processos institucionais. Para isto, a autora contou com a comparação entre a teoria institucional e a teoria da dependência de recursos, e a partir destas definições formou uma tabela com cinco tipologias de respostas estratégicas, variando do posicionamento mais passivo e conivente, até a resistência ativa por parte da organização aos processos institucionais (OLIVER, 1991), diferente deste estudo, que relaciona as respostas estratégicas às lógicas institucionais em organizações híbridas.

Embora as perspectivas não estejam alinhadas contextualmente, cabe apresentar o que converge entre as teorias comparadas pela autora (OLIVER, 1991), tendo em vista a importância do estudo para o contexto das respostas estratégicas, sendo o artigo seminal, e a convergência para ambas as abordagens, tanto para processos institucionais quanto para as tensões enfrentadas pelas organizações híbridas.

Deste estudo (OLIVER, 1991), importa relatar a convergência entre as duas teorias (teoria institucional e da dependência de recursos) relacionada ao contexto do comportamento organizacional: a) as escolhas feitas pelas organizações têm sua construção baseada nas diferentes pressões que sofrem externamente; b) o ambiente das organizações é coletivo e interconectado; c) a sobrevivência da organização depende das respostas a demandas externas e expectativas; e d) a busca organizacional pela estabilidade e previsibilidade. A partir destas contribuições, é possível identificar o papel das lógicas institucionais e das respostas estratégicas que influenciam as organizações, considerando-as, inclusive, como cerne do funcionamento organizacional, tendo em vista a dependência da organização em relação às respostas e demandas incluindo seu processo de tomada de decisão.

Além disso, a autora (OLIVER, 1991) apresenta dois motivadores do comportamento organizacional que convergem em ambas as teorias, relacionados a: a) busca por legitimidade por parte das organizações; e b) que as organizações são

guiadas pelo interesse. Com isso, sugere-se que o interesse pela legitimidade também esteja relacionado com as respostas estratégicas às demandas externas, já que, segundo Oliver (1991) o ambiente das organizações é coletivo e interconectado, sendo influenciado pelas respostas estratégicas das organizações.

Em contrapartida, para Kraatz e Block (2008) são quatro os tipos de respostas estratégicas adotadas por determinada organização. O primeiro resume-se a resistir ou eliminar as tensões que a permeiam a partir da escolha de uma só lógica institucional ou pela priorização dessas lógicas, de modo que uma só seja sobressalente.

Outro tipo de resposta estratégica definido pelos autores (KRAATZ; BLOCK, 2008) sugere a emergência de uma instituição originalmente criada pela própria organização, com o intuito de driblar as tensões externas e múltiplas, o que fortalece também a sua identidade, portanto. Esses dois tipos desencadeiam, finalmente, uma única lógica (pelo menos uma mais importante do que as outras) escolhida, ou seja, aproxima essas organizações às organizações tradicionais, influenciadas por um só tipo de lógica em sua essência.

Os outros dois tipos de respostas estratégicas definidas por Kraatz e Block (2008) se configuram da seguinte forma: o terceiro sugere que haja uma busca pelo equilíbrio entre as lógicas por meio da cooperação e da assunção de elos entre as identidades organizacionais, com base nas ideias de Pratt e Foreman (2000) e Binder (2007).

Por fim, o último tipo entende que as organizações poderiam formar identidades compartimentalizadas, de modo a preservar uma identidade principal e admitir simbolicamente a existência de outras lógicas influenciadoras; para isto, relembrando o conceito de legitimidade, relacionado com o alinhamento e a aceitação dos pilares institucionais (SCOTT, 2008), a organização deve ter claramente definidas as lógicas institucionais que a influenciam, a fim de evitar ambiguidade e conflitos nos seus processos institucionais (OLIVER, 1991) e potencializar sua legitimidade.

Estes dois últimos tipos sugerem a busca pelo equilíbrio por meio da assumida prevalência de uma lógica, mas sem ignorar ou eliminar as outras; e pelo entendimento aprofundado sobre o que define a organização, identificando os elos entre as identidades.

Analisando o que foi proposto por Kraatz e Block (2008), fica claro que a identificação das lógicas institucionais e a escolha de respostas estratégicas

determina se e como as organizações poderão equilibrar suas tensões para que, a partir desse equilíbrio, assumam sua legitimidade ao identificarem mais facilmente as consequências dessas influências.

Em um cenário como este, com diferentes demandas ou lógicas distintas, as organizações buscam um equilíbrio organizacional perante as tensões que circundam as organizações a fim de evitar conflitos, e para isso envia sinais ambíguos (MEYER; HÖLLERER, 2016). Nessa busca pelo equilíbrio as respostas estratégicas atuam como meio, tendo em vista que a partir delas as organizações procuram atenuar a ambiguidade, e consequentemente, encontrá-lo em meio a complexidade gerada pelas diferentes lógicas as quais está sendo submetida.

No caso do manejo com as lógicas institucionais, Meyer e Höllerer (2016) concluem que a ambiguidade pode atuar de duas formas quando na escolha das respostas estratégicas. Por um lado, ela pode atuar como um poderoso meio de equilíbrio entre as lógicas, evitando que a organização tenha que se posicionar somente sobre uma das lógicas que a influenciam, e por outro lado pode não ser uma boa alternativa caso os atores pressionem a organização para que escolha entre uma só lógica ou se a complexidade causar ambiguidade e conflito na definição de objetivos estratégicos ou no modo como as políticas organizacionais são interpretadas. (MEYER; HÖLLERER, 2016).

Portanto, tendo em vista a atuação das respostas estratégicas no ambiente organizacional, elas serão aqui conceituadas como o meio pelo qual as organizações procuram equilibrar as tensões exercidas pelo contexto coletivo e interconectado ao qual estão inseridas, de modo a impactar positivamente seus anseios organizacionais. (MEYER; HÖLLERER, 2016; OLIVER, 1991). Importa referir que estas respostas refletirão as lógicas institucionais que influenciam as organizações, sendo, por conseguinte, resultado da interpretação da organização sobre determinado desequilíbrio causado pelas lógicas as quais esta organização adotou. Como consequência, diversos tipos de respostas estratégicas podem ser assumidos em diferentes contextos.

Por outro lado, admitindo que tanto o contexto quanto as tensões ambientais são mutáveis, Ocasio e Radoynovska (2016) defendem a constante manutenção e reavaliação das respostas estratégicas organizacionais, tendo em vista que as estratégias organizacionais são reinventadas periodicamente, respondendo às

diferentes tensões, de modo que não há um tipo ideal a ser seguido sem necessidade de reavaliações e adaptações.

Dando força a este argumento, o estudo de Brown (2006) traz como uma característica da identidade coletiva a ficcionalidade. Independente da organização e da identidade a ser repassada para os indivíduos que se reconhecem de alguma forma naquela organização, haverá uma lacuna entre o que realmente aconteceu e o que está sendo repassado, já que a imprecisão dos fatos é observada quando algo é contado por outrem que não o próprio autor.

De fato, o que é contado sob um ponto de vista não será integralmente repassado com as mesmas palavras por outra pessoa. As consequências disto são as mais diversas, dependendo do teor do que for repassado e do intuito do narrador. As respostas podem ser aos poucos modificadas e gerar consequências inesperadas para a organização, sua estratégia e tudo que for construído de forma coletiva.

Segundo Glynn (2008), a identidade organizacional é ponto estratégico de diferenciação entre outros atores organizacionais. Desta forma, admite-se que as respostas estratégicas dar-se-ão de modo a refletir e diferenciar uma organização de outra, a depender de seus atores e das lógicas que as delimitam.

Segundo Ocasio e Radoynovska (2016) as diferentes respostas que as organizações oferecem para o contexto onde se inserem caracteriza a heterogeneidade organizacional, que admite diferentes estratégias de diferenciação ou integração. Os autores (OCASIO; RADOYNOVSKA, 2016) admitem o pluralismo e a complexidade institucionais como geradores de oportunidades estratégicas, ou seja, de respostas estratégicas, unindo a adoção das diferentes lógicas institucionais à uma fonte alternativa de legitimidade alicerçada na pluralidade ou complexidade existente, resultando em uma escolha original sobre os planos de ação a serem assumidos.

Vários estudos recentes abordam as relações entre as lógicas institucionais e as respostas às tensões que elas causam: o papel dos *stakeholders* na escolha das respostas (GREENWOOD et al., 2011); a consequência da dependência de recursos por parte das organizações e sua influência nas respostas estratégicas (MITCHELL, 2014); os dilemas institucionais causados por diferentes demandas (RAAIJMAKERS et al., 2015); a influência da atuação de investimentos estrangeiros (DAU; AYYAGARI; SPENCER, 2015); e a relação entre a pluralidade e a complexidade com as respostas estratégicas. (MEYER; HÖLLERER, 2016).

Independente da abordagem, as lógicas institucionais e as consequências de suas influências devem ser compreendidas no estudo das respostas estratégicas, a fim de proporcionar um maior entendimento sobre o contexto onde as organizações estão inseridas e as suas justificativas de escolha por esta ou aquela resposta. Por exemplo, Meyer e Höllerer (2016) encontram na abordagem da pluralidade e da complexidade a própria existência das organizações.

Para isso, os autores (MEYER; HÖLLERER, 2016) definem que a pluralidade institucional é inerente às organizações já que a sociedade moderna está sujeita e é caracterizada como um "sistema inter-institucional" (p. 8). Já a complexidade intra-institucional, como é tratada no artigo, é definida quando as "organizações lidam com diferentes e conflitantes demandas institucionais que coexistam em uma mesma ordem institucional" (p. 3), sendo uma consequência do conflito causado pela discordância dos diferentes públicos e suas diversas demandas concomitantes à organização.

Previamente e sob outro contexto, Raaijmakers et al. (2015) apresentam a complexidade, analisando por meio de um experimento quando e como um grupo de responsáveis por creches holandesas respondem estrategicamente a um dilema institucional, aqui aproximado com a complexidade enfrentada pelas organizações: duas demandas importantes e com ideias opostas influenciando uma mesma organização. Foi verificado que os decisores tentaram reduzir a complexidade de várias maneiras: neutralizando as pressões das demandas opostas, desafiando a demanda coercitiva, adaptando-se para encarar os opositores e suas próprias crenças, e/ou aguardando a resposta de ambas as partes a partir do desdobramento da situação; e que os fatores que os levaram a escolher a resposta basearam-se nas suas interpretações sobre complexidade e suas crenças individuais sobre determinada prática envolvida. Esses resultados nos levam a concordar com o que já foi endereçado sobre a importância da complexidade, neste caso, a interpretação de sua definição, e sobre a influência da legitimidade de determinadas instituições perante os atores envolvidos.

Apresentando outro dilema, agora sobre o tipo de resposta a ser dada por organizações locais a novos investimentos estrangeiros diretos (FDIs), representados por entrantes multinacionais, Dau, Ayyagari e Spencer (2015) identificaram que os empresários locais, no caso da atuação de investimentos estrangeiros, poderiam optar basicamente por: expandir suas operações desafiando as novas empresas ou recuar,

cedendo mercado para as novas entrantes. Baseado nos resultados da pesquisa, a afiliação a determinados grupos de negócios define o tipo de resposta que será dada pelos empresários, ou seja, as empresas que são afiliadas a algum grupo de negócios tendem a adotar respostas mais desafiadoras, enquanto empresas que trabalham por si só tendem a recuar. Assim, entende-se que o modo como as empresas cooperam ou se afiliam influencia a sua resposta estratégica a determinadas demandas, ou seja, a atuação dos *stakeholders* envolvidos no processo tem relação direta com as respostas estratégicas dadas a diferentes demandas.

De modo contraditório a abordagem estruturalista defendida por Oliver (1991), em se tratando do envolvimento de *stakeholders* sobre as respostas estratégicas, o estudo de Greenwood et al (2011, p. 344) apresenta a importância do papel destes atores perante as respostas estratégicas que serão adotadas: "aqueles que têm poder [...] determinam as repostas estratégicas às múltiplas lógicas institucionais - e em um grau que reflita seus interesses." e estas respostas a "diferentes demandas institucionais afetam a aprovação, o apoio e, finalmente, a sobrevivência social [da organização]." (RAYNARD, 2016, p. 20).

Segundo Greenwood et al. (2011) algo que determina o tipo de resposta que a organização dará ao ambiente é o poder relativo de representatividade de cada lógica institucional que a permeia. Em outras palavras, quanto maior for a importância de uma determinada lógica institucional, maior será a sua consideração quando as respostas estratégicas forem delineadas.

A relação entre o poder dos *stakeholders* e as respostas estratégicas abordada no estudo de Greenwood et al. (2011) também é refletida por Mitchell (2014), ao apresentar resultados de um estudo feito por meio de entrevistas com representantes de Organizações Não-Governamentais (ONGs) transnacionais situadas nos Estados Unidos, que dependem da captação de recursos, e que, dependendo do grau dessa dependência responderão estrategicamente de uma ou outra forma à essa dependência de recursos. De acordo com os resultados obtidos, as respostas variam segundo diversos pontos relacionados tanto com as características dos *stakeholders* fornecedores de recursos quanto com a situação das ONGs. Assim, se reconhece que o nível de autonomia e autogestão identificados nas organizações também influencia suas respostas estratégicas.

Por fim, importa esclarecer que em um ambiente de organização híbrida, ou seja, com a influência de mais de uma lógica institucional, essas respostas tornam-se

mais difíceis de prever já que os indivíduos deparar-se-ão com uma assunção por vezes contraditória no que se refere à identificação com as lógicas de forma coletiva. (PACHE; SANTOS, 2015).

De modo geral, independente da identidade do indivíduo, da organização ou das possíveis respostas delineadas nos estudos, assume-se que as lógicas institucionais que influenciam as organizações têm que ser identificadas e analisadas a fim de que sejam fornecidas respostas estratégicas alinhadas com os interesses e as características das organizações que sofrem com as tensões, incluindo suas normas, regras, leis, e culturas legitimadas. A seguir, apresenta-se uma síntese das categorias de análise com o intuito de mostrar a intervenção das lógicas sobre as organizações que são tensionadas e refletem suas respostas estratégicas para o ambiente.

2.3 SÍNTESE DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

Apresentada a fundamentação teórica que sustentará toda a argumentação naquele tópico apresentada, cabe sintetizar os argumentos apresentados acerca das categorias que serão posteriormente analisadas a partir dos dados.

Primeiramente, é necessário considerar que tudo o que está sendo tratado se encontra em um ambiente institucional, dinâmico e conceituado como uma fonte de recursos e alvo dos resultados organizacionais, além de ser o contexto de construção do significado organizacional pelos que permeiam essas organizações. (SCOTT, 2008; SILVERMAN, 1971). Neste ambiente, encontram-se as instituições, já definidas com base em Scott (2008) e que compõem o ambiente de forma integrada e dinâmica.

A partir dos pressupostos adotados por estas instituições, incluindo leis, regras, normas, e aspectos de identidade e cultura organizacionais, baseado nos pilares do institucionalismo (regulatório, normativo e cultural-cognitivo), elas definem e emanam diversas lógicas, que por sua vez guiam a agência dos atores sobre estas instituições de forma inquestionável (FRIEDLAND; ALFORD, 1991; THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012a), já que são institucionalmente aceitas e tornam-se, portanto, pressupostos invisíveis das instituições.

Ao passo que advêm do ambiente, essas lógicas também influenciam as organizações que o compartilham com as instituições. As organizações, dependendo

de suas características, estão sujeitas a uma ou mais lógicas baseadas em suas demandas, princípios e objetivos. (BATTILANA; DORADO, 2010).

Já que as organizações constroem suas identidades a partir do que encontram em seu ambiente (GLYNN, 2008), entende-se que no caso das organizações híbridas, que estão sujeitas a mais de uma lógica institucional, a construção da identidade destas organizações torna-se mais plural quando comparada a organizações tradicionais.

Isto justifica-se pelo próprio volume de informações e elementos disponíveis no ambiente, além da diferença que existe entre os diferentes *backgrounds* dos indivíduos que as influenciam. Assim, entende-se que as organizações híbridas estão tensionadas por estes elementos de forma mais ativa, retratando assim a sua pluralidade advinda não só da sua finalidade como também de toda a identidade organizacional e coletiva formada.

Além disso, deve-se considerar que, ao passo que as organizações híbridas lidam com mais de uma lógica institucional, lidam também, portanto, com pilares institucionais diferentes simultaneamente, admitindo os pilares normativo, regulativo e cultural-cognitivo.

Deste modo, entende-se a tensão naturalmente gerada em organizações híbridas. Neste caso, as respostas estratégicas que serão dadas dependerão de qual ou quais elementos dos pilares serão identificados em cada situação. Isto será reflexo da agência humana considerando os elementos dos pilares: regulativo, normativo e cultural-cognitivo (SCOTT, 2008), ou seja, do que os atores consideram sobre as regras, normas de conduta, artefatos e elementos culturais, por exemplo.

Isto acontece porque a legitimidade requer o compartilhamento, a aceitação e a inquestionabilidade dos pressupostos institucionais. Tendo em vista que as tensões são geradas justamente por essas diferenças, a legitimidade das organizações híbridas é ameaçada pela variedade de lógicas que as influenciam.

Admitindo que as lógicas institucionais, relacionadas com as dinâmicas das organizações, influenciarão os resultados obtidos pelas organizações, aqui tratados como respostas estratégicas, a análise da configuração destas respostas dar-se-á por meio da definição das lógicas institucionais adotadas pelas organizações híbridas, constituindo-se do objetivo deste estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como procedimento metodológico, este estudo traz sua classificação de pesquisa; a definição dos termos, constitutiva e operacional; o delineamento da pesquisa; a escolha dos casos; as técnicas de coleta e análise dos dados; e os argumentos para validade e confiabilidade da pesquisa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Uma pesquisa aplicada guiou os estudos sobre os temas propostos na fundamentação teórica deste estudo. Para isto, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória, de modo a deixar claro o problema da pesquisa e o que foi estudado, conhecendo as categorias em estudo tal qual elas se apresentam, de forma a aprofundar os estudos dos temas, por meio do seu significado e o contexto onde está inserida. (ROESCH, 2007).

Além disso, preocupando-se com todo o processo do fenômeno estudado e não somente com o que será resultante deste estudo, optou-se pela adoção da pesquisa qualitativa pelo uso da palavra (GODOY, 2006), justificando-se por meio das técnicas de coleta e análise dos dados, por exemplo, apresentadas nos próximos tópicos.

Utilizando as reflexões do tópico anterior, a síntese das categorias de análise, faz-se necessária a utilização da pesquisa exploratória e aplicada, a fim de aprofundar o conhecimento sobre as respostas estratégicas, as organizações híbridas e as lógicas institucionais. (CRESWELL, 2007)

A pesquisa caracteriza-se como exploratória devido ao pouco aprofundamento sobre o estudo das empresas juniores como organizações híbridas, além das associações com os demais tópicos em um único estudo. A pesquisa é aplicada tendo em vista que pesquisas destas naturezas possuem um problema de resolução real e definido. (CRESWELL, 2007).

O resultado desta pesquisa direcionou os estudos organizacionais para o preenchimento de lacunas teóricas e práticas relacionadas com as respostas estratégicas, que serão analisadas por meio das lógicas institucionais identificadas em empresas juniores, de acordo com as justificativas teórica e prática dadas na

primeira parte deste estudo, justificando também a classificação desta como uma pesquisa exploratória, de acordo com as justificativas práticas e teóricas.

Além disso, a aplicação dos conceitos e argumentos sobre as categorias de análise no desenvolvimento da pesquisa deu-se, no que se refere a dimensão temporal (CRESWELL, 2007), por meio da consideração da situação atual, considerando o que afirmam Ocasio e Radoynovska (2016) sobre a dinamicidade das estratégias adotadas, incluindo, pois, as respostas dadas por estas estratégias, e a necessidade de sua reavaliação periódica.

Para obter o aprofundamento necessário sobre o significado e o contexto dos temas a serem analisados, uma pesquisa de campo foi realizada seguindo uma abordagem qualitativa, em empresas juniores brasileiras com levantamento de dados com corte transversal com aproximação longitudinal, já que os fenômenos foram analisados resultantes da análise de conteúdo de um determinado período temporal com utilização de dados obtidos de outros horizontes temporais. (NEUMAN, 1999).

Justificando a escolha pela abordagem qualitativa, segundo Merriam (2009), ela trata como as experiências vividas pelos indivíduos são interpretadas e significadas, além de como é percebida a construção de seus mundos, indo ao encontro do objetivo deste estudo, de modo a obter uma análise aprofundada das categorias de forma subjetiva porém amparada sempre pela teoria e pelos relatos dos atores envolvidos no contexto. Assim, percebe-se como são significadas suas experiências e como podem ser interpretadas pelos atores organizacionais, já que as respostas estratégicas advindas das organizações que integram a realidade dos atores fazem parte do contexto onde se situam.

3.2 DEFINIÇÃO DOS TERMOS

As categorias que orientam o problema de pesquisa terão suas definições apresentadas neste tópico, tanto definições constitutivas – advindas da literatura - quanto operacionais – como serão medidas na pesquisa.

Sobre as lógicas institucionais, sua definição constitutiva é adotada nesta pesquisa como sendo socialmente construída, permeada por padrão de valores, crenças, símbolos culturais e práticas materiais, por meio dos quais os sujeitos as organizações dão sentido às suas atividades no tempo e espaço. (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012a).

Para operacionalizá-las, foram definidas as finalidades das organizações estudadas em documentos como estatutos, além de suas regras, leis, normas, crenças e práticas culturais identificadas por meio do resultado de pesquisas realizadas pela Confederação Nacional de Empresas Juniores, a Brasil Júnior (BJ) (BRASIL JÚNIOR, 2015a) e por documentos como o guia de cultura da Brasil Júnior (BRASIL JÚNIOR, 2015c), o relatório do legado de 2014 (BRASIL JÚNIOR, 2015b) e o livro sobre a lei das empresas juniores. (MARQUES et al., 2016).

Ademais, as lógicas institucionais foram percebidas por meio de entrevistas com membros destas empresas, que explicaram as bases de funcionamento e finalidade das suas EJs de modo mais pessoal do que o que estará dado em documentos; e de observações feitas em eventos promovidos por órgãos relacionados às empresas juniores, onde foi possível identificar qual o intuito dessas organizações, os motivadores do seu trabalho e suas influências no Movimento Empresa Júnior (MEJ) ao qual estão inseridas.

A caracterização das empresas juniores como organizações híbridas, em equivalência, que foram definidas constitutivamente como as diversas atividades, estruturas, processos e significados por meio dos quais permeiam as instituições, combinando as diferentes lógicas institucionais que as influenciam, a fim de dar sentido a sua existência e seguir seus objetivos e propósito (BATTILANA; LEE, 2014), foram operacionalmente definidas por meio da análise de documentos como estatutos, como complemento da identificação das lógicas institucionais, além de entrevistas com questões relacionadas à diversidade de lógicas que as caracterizam e a observação em eventos promovidos ou apoiados pela Confederação, Brasil Júnior (BJ), obtendo informações sobre as lógicas institucionais que influenciam a organização, caracterizando-a como híbrida e retratando quais lógicas são inerentes ao seu contexto.

Por fim, as respostas estratégicas foram definidas constitutivamente como as ações efetivas adotadas pelas organizações a fim de equilibrar as tensões exercidas pelo contexto coletivo e interconectado ao qual estão inseridas, de modo a impactar positivamente seus anseios organizacionais e atender as demandas percebidas no ambiente. (MEYER; HÖLLERER, 2016; OLIVER, 1991).

A definição operacional das respostas estratégicas teve base na análise de conteúdo das entrevistas, com questões relacionadas a interação da empresa júnior com o ambiente, incluindo sua contrapartida em resposta às tensões que as integram,

além da observação em eventos promovidos ou apoiados pela Brasil Júnior, tendo em vista que as tensões que permeiam estas organizações serão observadas e configuradas nestes momentos, assim como os seus anseios organizacionais.

QUADRO 2 - RESUMO DA DEFINIÇÃO DOS TERMOS

Categoria de análise	Definição constitutiva	Definição operacional	Autor(es)
Lógicas Institucionais	São socialmente construídas, permeadas por padrão de valores, crenças, símbolos culturais e práticas materiais, por meio dos quais os sujeitos e as organizações significam suas atividades no tempo e espaço.	Definição de: (a) finalidades das organizações estudadas em documentos como estatutos e o livro sobre a Lei das Empresas Juniores, além de (b) suas crenças e práticas identificadas por meio do resultado de pesquisas realizadas pela Confederação Nacional de Empresas Juniores; e da realização de entrevistas com membros destas empresas.	THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012.
Organizações Híbridas	Diversas atividades, estruturas, processos e significados por meio dos quais permeiam as instituições, combinando as diferentes lógicas institucionais que as influenciam, a fim de dar sentido a sua existência e seguir seus objetivos e propósito	Definição de (a) atividades, estruturas, processos e significados por meio de análise de documentos como estatutos e o livro sobre a Lei das Empresas Juniores, (b) a identificação das diferentes lógicas institucionais que as definem e dos (c) objetivos e propósitos por meio de entrevistas com questões relacionadas ao hibridismo e observação em eventos promovidos ou apoiados pela BJ.	BATTILANA; LEE, 2014.
Respostas Estratégicas	As ações efetivas adotadas pelas organizações a fim de equilibrar as diferenças exercidas pelo contexto coletivo e interconectado ao qual estão inseridas, de modo a impactar positivamente seus anseios organizacionais e atender as demandas percebidas no ambiente.	A (a) interação da empresa júnior com o ambiente, incluindo sua contrapartida em resposta às lógicas institucionais que as integram e; (b) identificação dos anseios organizacionais com base na análise de conteúdo das entrevistas, além da observação em eventos promovidos ou apoiados pela Brasil Júnior.	(MEYER; HÖLLERER, 2016; OLIVER, 1991)

FONTE: A autora (2017).

Para que estas definições sejam feitas, o delineamento da pesquisa fica claro no próximo tópico, como justificativa de escolha e relação entre os termos.

3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A fim de obter uma compreensão aprofundada sobre as configurações de respostas estratégicas das organizações híbridas frente às diferentes lógicas institucionais optou-se por realizar um estudo de casos múltiplos. Segundo Yin (2005), o estudo de caso se justifica quando a forma de questão de pesquisa entende-se por “como” ou “por que” (p. 24), não é “exigido controle sobre eventos comportamentais” (p. 24) e o foco ocorre em “acontecimentos contemporâneos” (p. 24). Todos esses requisitos são atendidos neste trabalho, já que o objetivo geral permeia sobre analisar como ocorrem as respostas estratégicas das organizações híbridas frente às diferentes lógicas institucionais; o controle não é exercido sobre os eventos comportamentais visto que será feita uma pesquisa de campo com entrevistas semiestruturadas; e os acontecimentos são contemporâneos, tendo em vista as próprias características e justificativas da pesquisa. (YIN, 2005).

O tipo de estudo de caso escolhido foi o estudo de casos múltiplos com uma única unidade de análise (holístico). A escolha se deu pelo fato de este tipo de estudo de caso poder ser projetado para buscar padrões diferentes de replicações teóricas (YIN, 2005), tornando-se útil e replicável.

Para que o estudo de caso obtivesse sucesso, foram seguidas algumas etapas, que envolveram a preocupação desde a definição e o planejamento do estudo de caso, passando pela preparação, coleta e análise dos casos, e finalmente a análise e conclusão. (YIN, 2005).

Na etapa de definição e planejamento consta: o desenvolvimento da teoria, já elaborada e discutida no tópico sobre a fundamentação teórica deste trabalho; a seleção dos casos, que será detalhada no próximo tópico; e a apresentação do protocolo de estudo de caso, que está apresentado como Apêndice A (p. 131) neste estudo, contendo os procedimentos e as regras gerais que foram seguidas, uma visão geral do projeto de estudo de caso, os procedimentos a serem adotados no campo, as questões do estudo de caso e um guia para o relatório do estudo de caso, a fim de padronizar e disponibilizar da forma mais clara possível tudo o que estará envolvido no desenvolvimento do estudo de caso, além de exercer influência sobre a eficiência e eficácia do processo de coleta dos dados, no que se refere a utilização correta dos recursos durante a pesquisa e a obtenção dos resultados esperados com a pesquisa. (GUERRA, 2010; YIN, 2005).

Na fase de preparação, coleta e análise dos casos, conduziu-se cada estudo de caso de acordo com as preferências do pesquisador - no caso deste trabalho, por meio de análise de documentos, entrevistas semiestruturadas e observações. (YIN, 2005).

Por fim, na fase de análise e conclusão, cruzaram-se os casos de modo a concluir semelhanças e diferenças entre os casos, modificar a teoria com os resultados obtidos, tendo em vista que o trabalho deve conter contribuições para o campo, desenvolver as aplicações políticas, considerando inclusive a replicação dos casos, e por fim está apresentado um relatório de casos cruzados em forma de texto no tópico conclusivo deste estudo, utilizando os dados coletados em todo o processo. (YIN, 2005). Isto foi realizado com o auxílio do software Atlas TI.

Para delimitar mais detalhadamente os casos que serão estudados, foi incluído um tópico no início da análise dos resultados com uma apresentação dos casos analisados. Ademais, as proposições teóricas apresentadas anteriormente neste estudo facilitaram a coleta e a análise dos dados do estudo de casos. (YIN, 2005).

3.4 ESCOLHA DOS CASOS

De modo geral, os estudos sobre organizações híbridas mostram resultados relevantes, já citados no referencial teórico, nos mais diversos campos, desde negócios sociais até as organizações envolvidas com universidades. Estes resultados refletem as características das organizações híbridas, permeadas por tensões dissonantes que as definem particulares. Um tipo de organização que integra o ambiente universitário são as empresas juniores, campo escolhido para a realização deste estudo.

Primeiramente, foi escolhido o estudo de casos múltiplos, a fim de mostrar não só a realidade de uma empresa júnior, possibilitando a comparação e o enriquecimento dos dados ao passo que mais de uma realidade é estudada; de esclarecimento das questões associadas à pesquisa e a possibilidade de replicação do estudo, como sugere Yin (2005).

Quanto à escolha pelo campo das empresas juniores, é justificado pelo fato de a Confederação Nacional das Empresas Juniores, Brasil Júnior (BJ), fomentar o compartilhamento de conhecimento sobre as empresas juniores a fim de legitimar

essas empresas frente a comunidade acadêmica, divulgando materiais e documentos em suas redes sociais, contando com um portal da transparência, onde vários documentos se encontram disponíveis. Assim, o acesso aos dados foi facilitado na pesquisa.

Além disso, a inédita utilização deste campo em estudos relacionados a organizações híbridas e respostas estratégicas (as organizações serão caracterizadas no próximo tópico deste estudo); a proporção que o Movimento Empresa Júnior (MEJ) vem tomando, sendo considerado o maior movimento de jovens universitários do Brasil, movimentando milhões de reais na economia nacional e impactando a vida acadêmica de mais de onze mil jovens, segundo dados de documentos mais recentes. (BRASIL JÚNIOR, 2015b).

Também foi considerada a promoção de eventos nacionais e internacionais, com participação de milhares de jovens ligados ao MEJ (mais de três mil e quinhentos jovens participaram do último evento internacional que aconteceu em Florianópolis, no mês de julho de 2016); e o papel do MEJ na formação de lideranças empreendedoras, já que tem na formação empreendedora um de seus pilares de desenvolvimento, a fim de preparar estes jovens para as mais diversas organizações.

Sobre os casos escolhidos, optou-se por critérios de: representatividade da empresa júnior (EJ) no cenário nacional; regionalidade dos casos; natureza da instituição de ensino superior (IES) que a empresa júnior é vinculada; e diversidade de cursos que a EJ engloba.

No caso da representatividade da empresa júnior, isto foi mensurado por meio de reconhecimento da Confederação na classificação das empresas juniores em clusters que refletem o nível de crescimento das EJs, do cluster 1 ao 5, onde as EJs cluster 5 possuem as melhores taxas de crescimento nos quatro fatores considerados: número de projetos realizados; faturamento com projetos; tempo médio por projeto e número de membros na EJ, sendo baseados em dados anuais porém atualizados mais de uma vez ao ano, caso a EJ cresça de modo a melhorar sua posição em seu cluster com dados anuais. Para que fossem englobadas não só as empresas juniores de maior crescimento e impacto (cluster 5), também estão presentes na pesquisa empresas juniores de clusters 2 (duas EJs entrevistadas), 3 (duas EJs entrevistadas), 4 (uma EJ entrevistada) e 5 (quatro EJs entrevistadas).

O critério dos clusters foi utilizado a fim de verificar se a resposta estratégica tem relação com o resultado obtido em relação à lógica institucional.

Sobre a regionalidade dos casos, todas as regiões com exceção da região Norte foram contempladas neste estudo, sendo duas delas da região Sudeste, uma da região Sul, duas da região Centro-Oeste e quatro da região Nordeste. A região Nordeste está mais presente devido a participação da pesquisadora em um evento regional, onde foram feitas quatro destas entrevistas com EJs da região Nordeste e duas entrevistas com membros de empresas juniores de outras regiões, que também estavam presentes neste evento regional.

No que se refere a natureza da IES onde a EJ se encontra, das nove EJs entrevistadas, oito pertencem a IES Federais - sendo oito universidades e um instituto federal -, e uma faculdade estadual. Estes números estão proporcionais aos números que a Brasil Júnior fornece em sua última pesquisa divulgada, onde mostram 70,66% das EJs federadas pertencendo a IES Federais, 22,48% em IES Estaduais e somente 6,42% em IES privadas. (BRASIL JÚNIOR, 2015a).

Por fim, a diversidade dos cursos foi outro critério a ser considerado devido a possível diferença de resultados de acordo com o portfólio de serviços ofertados e o hibridismo poder ser identificado por meio de uma lógica institucional relacionada a profissão. A seguir, a Tabela 1 apresenta os dados das empresas juniores as quais os entrevistados fazem parte, sem comprometer a identificação das mesmas.

TABELA 1 - CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS JUNIORES

(continua)

Entrevistado	Região	Cluster	Faturamento(R\$)	Projetos	Gênero do entrevistado	Cursos da EJ
1	Sudeste	5	266 Mil	36	Masculino	Administração, Economia, Ciências Contábeis, Relações Econômicas Internacionais e Controladoria e Finanças da Faculdade de Ciências Econômicas

(conclusão)

Entrevistado	Região	Cluster	Faturamento(R\$)	Projetos	Gênero do entrevistado	Cursos da EJ
2	Nordeste	3	30 Mil	10	Masculino	Engenharia Química e de Alimentos
3	Centro-Oeste	5	447 Mil	49	Masculino	Administração
4	Sudeste	5	138 Mil	29	Masculino	Administração, Engenharias, Ciência da Computação, Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais, Gestão Ambiental, Tecnologia em Sistemas para Internet
5	Centro-Oeste	2	15 Mil	6 a 10	Feminino	Ciências Sociais
6	Nordeste	4	101 Mil	24	Masculino	Engenharia de Produção
7	Nordeste	2	20 Mil	4	Feminino	Engenharia de Aquicultura
8	Nordeste	5	138 Mil	45	Feminino	Administração
9	Sul	3	70 Mil	27	Feminino	Administração, Ciências Contábeis, Economia e Gestão da Informação

FONTE: A Autora (2017).

A diversidade dos critérios utilizados tendo em vista sua diversidade e representatividade do cenário das EJs no Brasil garante uma maior probabilidade de esclarecimento do problema de pesquisa. (YIN, 2005).

Os casos foram analisados somente em empresas juniores brasileiras, a fim de evitar a exposição a uma heterogeneidade cultural. Meyer e Höllerer (2016) afirmam que diferentes culturas refletem lógicas institucionais de diferentes formas, e isso poderia prejudicar a análise da pesquisa. Por exemplo, o que uma cultura encara

como economia, burocracia e família pode ter conotações diferentes dependendo da cultura. Assim, ainda que se considere o Brasil um país multicultural, as lógicas institucionais são submetidas por um mesmo governo, economia e burocracia, por exemplo.

A fim de esclarecer alguns conceitos e termos utilizados no Movimento Empresa Júnior (MEJ), ele será caracterizado em um tópico separado, na parte de descrição dos dados, na análise dos resultados.

3.5 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Como técnicas de coleta de dados foram levadas em consideração as técnicas que mais se adequam aos estudos de caso e a posterior análise dos mesmos. Portanto, os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, dando liberdade para o entrevistado e o entrevistador se expressarem, ao mesmo tempo que garante que todas as categorias e seus temas relevantes sejam abordados, juntamente com todas as informações necessárias recolhidas. (CORBETTA, 2003). O roteiro detalhado dessas entrevistas está no Apêndice B (p. 134) deste estudo.

Devido a dinamicidade do campo estudado - as empresas juniores -, tratando-se de um fenômeno organizacional com alta rotatividade de membros, envolvendo também diversos cursos em diferentes áreas com diferentes portfólios de serviços, a autora utilizou-se de conversas informais com empresários juniores, pós-juniores, professores, palestrantes e apoiadores do movimento, para também agregar informações necessárias para a compreensão e posterior análise dos casos, principalmente feitas em eventos promovidos pela Brasil Júnior e em reuniões informais ocasionais.

Cabe lembrar que a autora foi empresária júnior durante parte da graduação e teve maior facilidade de interação e acesso a estas pessoas devido a importância que os empresários juniores afirmam dar a pessoas que já passaram pelo Movimento Empresa Júnior, por acreditarem que estas pessoas são um dos principais *outputs* que a EJ entrega para a sociedade, segundo conversas informais e de acordo com os valores de algumas EJs (relacionados com o respeito à história da empresa júnior).

Estas conversas fortaleceram argumentos teóricos e práticos, tendo em vista que as informações colhidas refletem a opinião sobre assuntos diversos, como a atuação das empresas juniores, a opinião de palestrantes, inclusive internacionais,

sobre o papel dos empresários juniores, o sentimento dos empresários e palestrantes durante os eventos MEJ, os futuros projetos fora do Movimento Empresa Júnior, entre outros que estão descritos na análise dos resultados desta pesquisa.

Além das entrevistas semi-estruturadas, alguns documentos foram utilizados para posteriores consultas e análises: pesquisas realizadas pela confederação, como o Relatório Censo e Identidade, que auxiliaram a pesquisa fornecendo dados quantitativos sobre o movimento empresa júnior em nível nacional, na categoria censo, e conta também com dados dos empresários, na categoria identidade, no caso, do empresário júnior; programações e palestrantes de eventos, a fim de verificar seu possível vínculo com temas deste estudo.

Além do relatório Censo e Identidade, foi considerado o planejamento estratégico da rede, proposto pela Brasil Júnior e norteador das estratégias das Empresas Juniores de modo geral, com o intuito de promover o alinhamento dos objetivos das EJs, via de regra.

Outro documento analisado foi o edital de cases da rede (BRASIL JÚNIOR, 2016b), feito pela Brasil Júnior. Nos eventos promovidos pelo MEJ, via de regra, ocorrem apresentações e premiações de cases de sucesso, geralmente em formato de palestra.

Os cases são elementos culturais que geram reconhecimento e visibilidade para a EJ que o apresenta. No edital de cases constam regras e normas que devem ser seguidas para o envio de cases a eventos promovidos pelo MEJ, explicações sobre a macro estratégia da rede proposta pela Brasil Júnior e os principais desafios das EJs dependendo do seu cluster em relação a três eixos: pessoas (gente), mercado (foco) e execução (ação).

No edital de cases da rede a Brasil Júnior define todos os critérios que os eventos promovidos pelo MEJ têm que seguir em relação a escolha dos cases que serão apresentados. Estes devem ser escolhidos e apresentados em relação às três categorias (eixos), reflexos dos principais desafios: pessoas, mercado e execução, seguindo várias diretrizes e regras de formatação, apresentação, critérios em relação aos clusters e aos cases que podem ser enviados, etc.

Buscando esclarecimento acerca de alguns termos e também sobre o funcionamento do atual critério de medida de maturidade das EJs, o sistema de *Clusters*, foi analisado também o documento refere aos fundamentos dos *clusters*

(BRASIL JÚNIOR, 2016c), elaborado pela Brasil Júnior em 2016 e repassado aos empresários juniores.

Além destes documentos, também foi analisado o livro “A Lei das Empresas Juniores” (MARQUES et al., 2016), lançado em julho de 2016, na Conferência Mundial de Empresas Juniores, em Florianópolis, escrito por vários envolvidos com o movimento empresa júnior, inclusive autoridades políticas e membros ainda ativos na equipe da Confederação Brasileira (Brasil Júnior).

Estes documentos foram analisados com o intuito de trazer maior confiabilidade aos resultados analisados e maiores informações sobre o campo escolhido. O Quadro 3 a seguir relaciona os documentos que foram consultados para a pesquisa.

QUADRO 3 - DOCUMENTOS UTILIZADOS PARA ANÁLISE DOS DADOS

DOCUMENTO	INFORMAÇÕES	CATEGORIA CORRESPONDENTE
Relatório Censo & Identidade	Dados quantitativos sobre o movimento empresa júnior a nível nacional e dos empresários juniores também de forma quantitativa	Respostas Estratégicas e identidade do empresário júnior
Programações e palestrantes de eventos	Possíveis vínculos com as categorias analisadas	Lógicas institucionais e respostas estratégicas
Planejamento Estratégico da Rede	Premissas e diretrizes dadas às EJs a fim de promover o alinhamento de objetivos	Lógicas institucionais e respostas estratégicas
Editais de Cases da Rede	Regras e normas que devem ser seguidas para o envio de cases a eventos promovidos pelo MEJ.	Respostas estratégicas e lógicas institucionais
Livro “A Lei das Empresas Juniores: Estudos sobre o Marco Legal da Educação Empreendedora no Ensino Superior”	Dados escritos por antigos e atuais empresários juniores, além da contribuição escrita de professores e políticos relacionados com a Lei aprovada.	Lógicas Institucionais, características das empresas juniores, e respostas estratégicas.

FONTE: A autora (2017).

Por fim, sobre as técnicas de coleta de dados, foi utilizada a observação da autora nos eventos promovidos pelos órgãos representativos das empresas juniores, nos contextos internacional e regional, a fim de verificar a configuração das respostas estratégicas das empresas juniores, premiações que relatem o hibridismo das empresas juniores (com viés profissional, social, empreendedor ou capitalista, por exemplo).

Além disso, a autora foi convidada pela diretoria executiva da EJ que participou para auxiliar no desenvolvimento do planejamento estratégico imersivo, durante um final de semana do mês de dezembro de 2016, onde coletou dados por meio de uma observação participante.

A partir da observação de informações que podem ser vistas, ouvidas ou sentidas diretamente pelo investigador (STAKE, 2010), os dados serão mais profundamente analisados. Os eventos onde as observações foram feitas assim como suas devidas justificativas de escolha estão no Apêndice C (p. 136) deste estudo.

Sobre a técnica para análise desses dados, foi utilizada a análise de conteúdo, um conjunto de técnicas de análise das comunicações, permitindo a inferência dos conhecimentos relacionados às mensagens apresentadas. (BARDIN, 2010). Para esta análise, foi utilizado como suporte o software Atlas TI, que oferece ferramentas para sistematização e consequente aprofundamento da análise, proporcionando um maior detalhamento da coleta de dados, categorias e dados de entrevistas, por exemplo.

Além disso, foi escolhida a análise de conteúdo por abranger uma considerável gama de mensagens, desde visuais e auditivas até referentes ao vestuário do investigado, por exemplo. (BARDIN, 2010).

Segundo a autora (BARDIN, 2010), para que a análise de conteúdo tenha sucesso, é necessário cumprir algumas etapas: a pré-análise; a exploração do material; e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Estas fases serão explicadas a seguir, de acordo com o que foi feito pela autora na pesquisa.

Na pré-análise, ou fase de organização, foram escolhidos os documentos a serem analisados, definidos os objetivos da análise e a escolha dos indicadores que fundamentaram a interpretação ao final do processo.

A partir daí, fez-se uma leitura inicial a fim de conhecer o que será analisado de forma mais superficial; depois, foi feita a definição do “corpus” (BARDIN, 2010, p. 90), o conjunto de todos os documentos relevantes para a justificativa, em quantidade

adequada para a análise dos dados coletados, que não apresentem singularidade fora dos critérios de escolha da pesquisa e que foram submetidos à análise, apresentados no Quadro 3, sobre os documentos utilizados para a análise.

Depois, formularam-se as hipóteses e os objetivos que, de forma sucinta, referem-se à explanação das dimensões e direções por onde caminharam as análises, no caso, os *codes* escolhidos pela autora para serem utilizados no *software* Atlas TI e guiados pela literatura de lógicas institucionais e respostas estratégicas.

A seguir, fez-se a referência dos índices e a elaboração de indicadores, ou seja, a enunciação do que será importante dar mais atenção na análise (por exemplo, o que se relacionar de forma mais direta às categorias pré-estabelecidas) e a elaboração de indicadores no sentido de mensurar como essa importância será categorizada (por exemplo, por meio de frequência de aparição de termos diretamente relacionados com as categorias pré-estabelecidas). Isto também está disposto na análise feita no *software* Atlas TI, agora no que se refere ao relatório gerado pelo próprio *software*.

Por fim, organizaram-se os materiais (no caso de entrevistas, suas transcrições e gravações foram organizadas e postas à disposição para possíveis consultas futuras). (BARDIN, 2010). Foi analisado um total de 684 minutos de entrevista, transcrita para 243 laudas, além das observações feitas em um total de dez dias, entre eventos, imersão e sabatina de candidatos de uma federação que a pesquisadora participou.

A participação nos eventos, imersão e sabatina de candidatos da federação foi documentada em um diário de campo escrito e anotações em notas de celular, com apontamentos feitos sobre os pontos mais relacionados com a teoria e com as perguntas elaboradas para o roteiro de entrevistas.

Sobre a última etapa, a de tratamento dos resultados obtidos consistiu em organizar, se necessário, quadros, diagramas, figuras e modelos de modo a unir e classificar as informações da análise. Neste caso, inclusive artefatos como camisetas relacionadas às empresas juniores foram anexadas ao estudo. (BARDIN, 2010).

A fim de preservar o sigilo dos dados fornecidos nas entrevistas, quando citado o nome de algum membro, empresa júnior ou federação do entrevistado durante a entrevista a pesquisadora o substituiu pelas expressões “Cargo do membro” “EJ” e “Federação” respectivamente.

A partir da inferência dos conhecimentos resultantes das mensagens, a interpretação dessas mensagens resultou em uma análise mais válida e confiável. Sobre estas outras preocupações, o tópico a seguir tratará.

3.5.1 Análise de Conteúdo

Em relação a análise de conteúdo, tendo em vista que a pesquisadora no atuou em uma empresa júnior entre os anos de 2013 e 2014, a interpretação dos dados e dos termos utilizados foi facilitada, assim como sua compreensão e consequente análise. A fim de facilitar o entendimento do processo, a análise de conteúdo está aqui exposta nos seguintes tópicos: leitura flutuante, codificação, a análise de conteúdo da unidade hermenêutica (UH do software Atlas TI) e a conclusão da análise de conteúdo.

3.5.1.1 Leitura flutuante

A leitura flutuante ou leitura preliminar permitiu algumas conclusões que importam ser colocadas, principalmente em relação aos documentos analisados:

- a) com exceção de documentos que devem ser registrados em cartório, como ata de fundação, estatutos e regimentos internos, por exemplo, todos os documentos seguem um padrão que varia de acordo com a identidade visual da organização;
- b) todos os documentos da Brasil Júnior e das empresas juniores seguem um padrão em relação a formatação. Os documentos da Brasil Júnior (BJ), por exemplo, são escritos com uma mesma fonte, cores padronizadas de acordo com as cores da identidade visual (azul escuro, azul claro, amarelo, verde e branco);
- c) todos os documentos da Brasil Júnior tem como última página o contato de quem os redigiu, constando nome, telefone, cargo que ocupa na BJ e e-mail. Isso garante uma melhor gestão do conhecimento no sentido de saber quem fez parte daquele grupo de trabalho, devido a alta rotatividade dos membros (gestões anuais);

- d) as programações dos eventos foram divulgadas no *Facebook* de cada evento e escritas também com códigos que facilitariam a escolha das programações simultâneas pelos congressistas;
- e) todos os documentos solicitados pela pesquisadora foram prontamente disponibilizados, inclusive documentos que ainda não tinham sido divulgados para os empresários juniores, desenvolvidos pela Brasil Júnior. Conclusões a partir de conversas informais evidenciam que o fato de a pesquisadora já ter participado de uma empresa júnior facilitou este acesso.

3.5.1.2 A Codificação

Feita a leitura flutuante, alguns códigos puderam ser definidos e adicionados aos demais, previamente fixados de acordo com a teoria, como algumas lógicas institucionais relacionadas aos dois grandes grupos definidos: a lógica do capitalismo e a lógica profissional. A partir deles, recaem as opiniões dos atores, relacionadas com os contextos: educacional, social, empreendedor, de negócios e com foco em pessoas, por exemplo. Estas opiniões foram consideradas devido a relevância da agência dos atores na construção das lógicas institucionais.

A codificação também contou não só com documentos e transcrições de entrevistas como também fotografias de camisetas que várias EJs e eventos confeccionam e que os integrantes do movimento empresa júnior utilizam. As camisetas foram anexadas ao atlas TI para posterior codificação pelo fato de conter elementos culturais característicos e frases referentes ao sentimento e a algumas lógicas institucionais que os empresários juniores demonstram.

A codificação ocorreu de forma intuitiva (AGUIAR; OZELLA, 2013) e foi facilitada pela interpretação das conversas informais, agrupando códigos relacionados com a teoria previamente estudada com percepções de possíveis respostas estratégicas e lógicas institucionais características das organizações híbridas que apareceram após a leitura flutuante.

A unidade hermenêutica (UH) trabalhada no software Atlas TI resultou o total de dezesseis códigos agrupados em três famílias, definidas de acordo com o que foi identificado como prioritário para o estudo das lógicas institucionais (duas famílias) e respostas estratégicas (uma família). As organizações híbridas não são uma família pelo fato de já estarem representadas na família de lógicas institucionais, já que é

definida de acordo com a quantidade de lógicas identificadas, as quais foram submetidas a análise.

Pelo fato de serem organizações híbridas, onde mais de uma lógica é identificada, a várias falas e documentos foram atrelados mais de um código.

Os documentos e as entrevistas analisados possuem termos que são utilizados no MEJ, que por vezes podem ter sua interpretação dúbia por parte dos leitores que não estão familiarizados. Por isto, optou-se por adicionar o Quadro 4 com os principais termos utilizados em documentos e entrevistas que poderiam ter um erro de interpretação, uma espécie de glossário, apresentado a seguir.

QUADRO 4 – GLOSSÁRIO DOS PRINCIPAIS TERMOS UTILIZADOS NAS ENTREVISTAS E DOCUMENTOS

(continua)

TERMO	INTERPRETAÇÃO
<i>Bench</i>	<i>Benchmarking</i> . Prática comum entre EJs a fim de aprender ou ensinar para membros ou parceiros do MEJ boas práticas de gestão e negócios, por exemplo. É encarado como uma das principais formas de se obter conhecimento devido a semelhança entre os processos das EJs.
<i>Cluster</i>	São categorias que as EJs se encontram dependendo dos principais desafios que enfrentam, em relação a pessoas, mercado e execução. Os <i>clusters</i> variam de 1 a 5 e retratam o nível de maturidade de uma EJ a partir de dados em relação a basicamente projetos externos e faturamento.
Empresa sênior	Empresas do mercado tradicional, que não são empresas juniores
Evento MEJ	Evento promovido e organizado por pelo menos uma das instâncias do MEJ nacional: confederação, federações, núcleos ou empresas juniores
Faturamento	De acordo com a Brasil Júnior (BRASIL JÚNIOR, 2016c), refere-se a soma dos recursos financeiros assinados em contratos de uma venda de projeto em um determinado período. Geralmente é apresentado em períodos anuais.

(continuação)

Gestão	Geralmente vinculado à gestão interna da EJ, em relação ao trabalho de <i>back-office</i> .
Hino	Forte elemento cultural utilizado por empresas juniores principalmente em eventos MEJ a fim de identificá-los perante o MEJ. Podem pertencer tanto de EJs como a federações.
Instância	As instâncias onde o MEJ atua estão dispostas em níveis nacionais (Confederação: Brasil Júnior), estaduais (federações) e locais (núcleos e empresas juniores. Elas podem ser vistas em forma de esquema prático na Figura 2 deste estudo.
Imersão	Elemento cultural que ocorre quando membros de empresas juniores vão até um local para discutirem ou definirem algo em relação à empresa júnior. Geralmente feito em um local afastado do convívio dos membros, como uma chácara ou casa de um dos membros.
Mascote	Elemento cultural utilizado por empresas juniores principalmente em eventos MEJ a fim de identificá-los perante o MEJ, geralmente na forma de bichos de pelúcia
Membros	Geralmente é o termo utilizado ao se referir aos indivíduos que trabalham ativamente na empresa júnior
PE da Rede	Planejamento Estratégico trienal proposto para o período de 2016-2018 pela Brasil Júnior para toda a rede composta pelas empresas juniores federadas do Brasil
PEG	Programa de Excelência em Gestão, elaborado com base no Modelo de Excelência em Gestão (MEG) pela Fundação Nacional da Qualidade e adaptado para o MEJ. Até 2015, era o principal reconhecimento para as melhores EJs em seus determinados patamares. Apresentava reconhecimento por maturidade da EJ em relação a critérios relacionados ao aprendizado por projetos e aprendizado por gestão. Foi substituído pelo modelo de Clusters em 2016.
Projeto Social	Projeto sem custo para o cliente. A Brasil Júnior não reconhece este tipo de projeto para contagem dos Clusters.

(conclusão)

Projetos	De acordo com a última definição da Brasil Júnior (BRASIL JÚNIOR, 2016c), refere-se a um esforço temporário feito por membros ativos de empresas juniores para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo para um cliente com uma contrapartida financeira.
RD (Reunião de Diretoria)	Reuniões onde, via de regra, só participa o corpo diretivo da EJ. Somente os Diretores daquela gestão
RG (Reunião Geral)	Reuniões onde, via de regra, toda a empresa participa. Nela, há repasses da diretoria e outros elementos culturais, como dinâmicas e reconhecimentos, dependendo da EJ.

FONTE: A autora (2017)

A partir das interpretações mostradas no Quadro 4, percebe-se que os elementos culturais que formam a instituição MEJ também são compostos por termos utilizados de forma diferenciada em relação a outros contextos.

Além de termos, outros elementos culturais também aparecem nos dados analisados, desde diretrizes estratégicas, como missão, visão e valores, até os sentimentos que são perceptíveis nas camisetas de empresários juniores. Fotografias destas camisetas foram inseridas na parte de análise dos resultados, próximo capítulo deste estudo.

Os elementos culturais foram classificados como um dos códigos utilizados para a codificação no Atlas TI. Além deste, outros quinze também foram classificados de forma intuitiva como códigos e organizada em famílias. Pelo fato de a pesquisadora ter participado de uma empresa júnior anteriormente, este processo foi facilitado. A fim de facilitar a interpretação dos leitores, uma Tabela está apresentada com as famílias e os códigos.

TABELA 2 - ANÁLISE DE CONTEÚDO - FAMÍLIAS E CÓDIGOS

Família	Códigos
Lógica Capitalista	Background Tradicional
	Busca por estabilidade/ previsibilidade
	Empreendedorismo
	Negócio/Projeto
Lógica profissional	Background Inovador
	Educacional
	Política/Governo
	Profissão/Curso
Respostas Estratégicas	Social
	Conflito
	Elementos Culturais
	Estruturas Organizacionais
	Influência do MEJ
	Percepção/Background do entrevistado
	Pessoas
	Sentimento

FONTE: A autora (2017)

Sobre os códigos da família lógicas institucionais, as maiores referências em termos de número foram dos códigos “educacional” e “negócio/projeto”, que reflete as duas principais lógicas que influenciam as empresas juniores entrevistadas e os demais dados analisados em outras fontes de evidência. Isto se deve também pelo reflexo da postura adotada pela maioria das EJs entrevistadas, referente a priorização do aprendizado e dos projetos executados.

De modo geral, os elementos culturais foram os que mais apareceram como referência em número. Isso se deve pelo fato de os entrevistados terem como base a cultura que encontram no MEJ e nas EJs nas mais diversas situações. Além disso, várias diretrizes estratégicas – muito citadas pelos entrevistados – caracterizam-se como elementos culturais, como missão, visão, valores e propósito, por exemplo. Essas relações serão mais detalhadamente explicadas na sessão de análise dos resultados.

A influência do MEJ é um código que se refere desde a influência de outras EJs em determinada fala ou documento, até a influência das federações e da própria Brasil Júnior.

3.5.1.2.1 Os códigos

A seguir, apresentam-se os códigos e uma breve interpretação do que eles significam tendo como base a teoria, as observações da pesquisadora em relação às empresas juniores feitas em eventos, por exemplo, e as lógicas institucionais que foram observadas em estudos prévios e análise da pesquisadora. Os códigos estão apresentados em ordem alfabética, por ordem de famílias:

1) Família “Lógica Capitalista”:

- a) *Background* Tradicional: Reconheceu-se recortes deste código quando o entrevistado preocupou-se em seguir algo que já havia sido ou estava sendo feito. Neste caso, recortes vinculados a este código podem ser considerados seguidores de *cases* de eventos MEJ ou de práticas aprendidas por outros meios, como *benchmarks*, treinamentos ou por diretrizes da Brasil Júnior. Kraatz e Block (2008) apresentam como um dos tipos de respostas estratégicas a emergência de uma instituição originalmente criada pela própria organização, fortalecendo também a sua identidade, portanto;
- b) Busca por estabilidade/previsibilidade: uma das características das organizações está relacionada com a busca pela estabilidade ou a previsibilidade, principalmente quando esta organização possui mais de uma lógica institucional influenciando-a (organização híbrida). Neste caso, quando foi observada uma preocupação com o futuro da empresa junior ou so MEJ como um todo, este código foi vinculado;
- c) Empreendedorismo: o artigo 3º da Lei das Empresas Juniores define que as EJs tem como uma de suas finalidades o fomento ao empreendedorismo de seus associados. (MARQUES et al., 2016) Portanto, este código foi adicionado. Esta finalidade é observada quando é comparada com o que os entrevistados entendem por empreendedorismo e também o que os documentos da Brasil Júnior apresentam como empreendedorismo, ou seja, trata-se das interpretações sobre empreendedorismo que os entrevistados e os documentos analisados trazem;
- d) Negócio/Projeto: a Brasil Júnior define que o propósito de realizar projetos gera um dos aprendizados que o guia de cultura da Brasil Júnior apresenta: o

aprendizado por projetos. (BRASIL JÚNIOR, 2015c). Estes projetos são ligados aos cursos de graduação que a EJ abarca e tem como objetivo maior transformar o Brasil. (MARQUES et al., 2016).

A lógica de negócios/projetos está relacionada com os dados analisados que refletem tanto os dados dos projetos em si e seu impacto em áreas como economia e a própria educação dos graduandos empresários juniores, quanto a preocupação com os projetos para colaborar com as metas do planejamento estratégico da rede, que o tem como um dos principais indicadores de maturidade das EJs. Consequentemente, com a meta dos *clusters* definidos pela Brasil Júnior, que também tem os projetos como um dos principais indicadores.

2) Família “Lógica Profissional”

a) *Background* Inovador: ligado ao que os entrevistados apresentam em relação às EJs e do que propõem os documentos analisados. Optou-se por vincular ao código “*background* inovador” características e atitudes com aspectos inovadores em relação ao que as EJs consideram tradicional, ou seja, algo que já está sendo ou foi feito, sendo isto proposto pela Brasil Júnior ou por outra instância já consolidada no MEJ. Ocasio e Radoynovska (2016) defendem a constante manutenção e reavaliação das respostas estratégicas organizacionais, considerando a dinamicidade das estratégias sendo, neste caso, apresentadas de forma inovadora. Entrevistados de Empresas Juniores (EJs) com recortes vinculados a este código podem ser considerados criadores de *cases* para eventos MEJ, tendo em vista que os *cases* geralmente abordam aspectos inovadores feitos por EJs e que servem como exemplo de sucesso ou insucesso em outras EJs;

b) Educacional: de acordo com Marques e colegas (2016, p. 95), “a finalidade peculiar mais relevante da EJ está relacionada ao aprimoramento de habilidades e competências dos alunos de graduação”, portanto, o código relacionado a parte educacional do que foi observado e analisado relaciona-se com aspectos como: aprendizado, aulas, treinamentos, capacitações, utilização de ferramentas de gestão e outras relacionadas com cada curso,

apoio de professores nas atividades e aplicação na prática do que é visto na teoria em sala de aula, por exemplo;

c) Política/Governo: sabendo que a BJ tem como propósito a transformação do Brasil (MARQUES et al., 2016), as esferas políticas e de governo relacionam-se diretamente com o que será analisado. Além disso, a Lei das Empresas Juniores quando citada pelos entrevistados ou em documentos também foi vinculada a este código. Além dela, qualquer assunto relacionado à política, posição política ou partidária, reflexos da política, do governo ou de Leis em relação às EJs e projetos por elas desenvolvidos também eram vinculados a este código;

d) Profissão/Curso: tendo em vista que um dos objetivos das EJs segundo a Lei das empresas juniores (MARQUES et al., 2016) relaciona-se com o aperfeiçoamento do processo de formação dos profissionais em nível superior, além de ter em seus cursos e futuras profissões o *background* para o seu aprendizado durante a graduação, este código foi adicionado e está vinculado a observações vinculadas tanto a profissão que irão seguir futuramente quanto a percepção dela e do curso ou instituição a qual pertencem as suas EJs;

e) Social: um dos objetivos das empresas juniores segundo a sua Lei (MARQUES et al., 2016, p. 223) define-se como: “promover o desenvolvimento econômico e social da comunidade ao mesmo tempo em que fomenta o empreendedorismo de seus associados”. Desta forma, devido a aspectos sociais em relação a clientes, formação e impacto de pós-juniores na sociedade e reconhecimento dos entrevistados em relação ao impacto dos projetos para a sociedade, por exemplo, este código foi vinculado.

3) Família “Respostas Estratégicas”:

a) Conflito: o conflito foi identificado na análise e vinculado a este código quando dúvidas surgiam na fala do entrevistado em relação a prioridades ao tomar decisões, ao considerar o que os membros da EJ almejavam, o que as diretrizes da confederação apresentavam, o foco da EJ em quesitos como projetos, desenvolvimento de membros, etc., entre outros aspectos. Estes conflitos também caracterizam as EJs como organizações híbridas, tendo em

vista os conceitos de pluralidade e complexidade apresentados na fundamentação teórica deste estudo. (GREENWOOD et al., 2011; KRAATZ; BLOCK, 2008; MEYER; HÖLLERER, 2016; MISANGYI, 2016; OCASIO; RADOYNOVSKA, 2016; RAYNARD, 2016);

b) Elementos Culturais: os elementos culturais apresentaram grande importância para as EJs e para o MEJ, porque por meio deles o MEJ e suas instâncias constroem suas particularidades em relação aos demais. Eles são observados em artefatos como mascotes, camisetas, bonés, hinos e na gestão visual observada nas sedes das empresas juniores (no caso das que foram visitadas), por exemplo, e nas diretrizes estratégicas, a saber: missão, visão, valores e propósito.

Elementos culturais além de serem prioritários para a construção das lógicas institucionais também o são para a definição das respostas estratégicas delineadas pelas EJs, já que, segundo os entrevistados, estes elementos muitas vezes dão base para decisões – principalmente as diretrizes estratégicas - e identificam as EJs perante o grupo do MEJ. Devido a sua importância, este código foi o que mais obteve recortes vinculados;

c) Estruturas Organizacionais: Deve-se levar em consideração os aspectos relacionados com a estrutura da empresa júnior, tendo em vista que com a alta rotatividade dos membros quanto mais organizada for a rotina da EJ e mais conhecimento a EJ tiver sobre seu funcionamento, mais integrado o grupo estará, gerando menos controvérsia e tensão. (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012b). O código sobre estruturas organizacionais reflete aspectos das EJs em relação ao organograma, modo de funcionamento, regras para seleção de novos membros e eleição de representantes, etc.;

d) Influência do MEJ: o movimento empresa júnior (MEJ) consolida as EJs em um só grupo e elas, por sua vez, sentem-se parte deste movimento. Para o vínculo a este código foi considerada a influência de qualquer instância do MEJ: a confederação, as federações, os núcleos ou até outras EJs. Desta forma, vários entrevistados citam a influência do MEJ em suas atitudes e decisões.

e) Pessoas: o código “pessoas” está diretamente ligado a percepção e a importância que os entrevistados e os documentos analisados dão a formação e prioridade em relação a outros aspectos aos membros que atuam na EJ.

Outro detalhe que importa deixar claro é a substituição por termos genéricos de nomes ou expressões que pudessem identificar as EJs, os entrevistados, as federações ou os Estados aos quais estavam se referindo. Portanto, quando estes termos eram por ventura citados, foram substituídos por, respectivamente: “EJ”, “O Entrevistado”, “Federação” e “Estado”;

f) *Percepção/Background* do entrevistado: de acordo com o que é proposto pelos microfundamentos das lógicas institucionais (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012b), a individualidade de cada entrevistado ao considerar seu background anterior a participação na EJ e também o background construído a partir das experiências vividas na EJ. Estes backgrounds influenciam a interpretação e adoção de determinadas lógicas institucionais. Estas percepções foram consideradas em relação a aspectos pessoais mas não necessariamente só em relação ao próprio entrevistado mas também em relação as decisões dele na EJ;

g) *Sentimento*: aspectos individuais também estão relacionados ao comportamento humano e as construção da identidade organizacional a partir da identificação de seus desejos por significados culturais, sentimentos, regras e artefatos materiais. (GLYNN, 2008). Portanto, quando algum sentimento em relação a EJ ou ao movimento empresa júnior de modo geral foi identificado, este código foi vinculado.

3.6 VALIDADE E CONFIABILIDADE

Acerca da validade e confiabilidade da pesquisa, incluindo seus dados e sua análise, algumas recomendações estão dispostas. Yin (2005) cita como táticas para garantia da validade do estudo a utilização de múltiplas fontes de evidência, aqui caracterizadas como entrevistas, análise de documentos e observação (participante e não-participante); e o estabelecimento do encadeamento dessas evidências, que foi feito a partir da identificação dos temas convergentes nas diversas fontes de evidência, elencando-os de modo a estabelecer e identificar uma sequência lógica de dados relacionados. Por exemplo, o que foi encontrado e analisado em documentos e se repetiram nas entrevistas e/ou nas observações foi agrupado de acordo com as categorias de análise, com o intuito de situar o leitor acerca do exposto.

Ademais, seguindo a orientação proposta por Creswell (2007) para a pesquisa qualitativa, a descrição densa das categorias, permitindo a outros pesquisadores a análise sobre a possibilidade de transferência desses dados à outros estudos; e a triangulação, que embora seja mais apresentada em pesquisas quantitativas em relação às qualitativas, se encaixa com o que está apresentado neste estudo, tendo em vista o reforço das aferições por meio da comparação de diferentes fontes, métodos de pesquisa e teorias, por exemplo; neste caso, utilizou-se a triangulação por fontes de dados (entrevistas, análise de documentos e observação).

Sobre a confiabilidade do estudo, fez-se a utilização do protocolo de estudo de caso (Apêndice A deste estudo, p. 131) , contendo os procedimentos e as regras gerais a serem seguidas, uma visão geral do projeto de estudo de caso, os procedimentos que foram adotados no campo, as questões do estudo de caso e um guia para o relatório do estudo de caso. (YIN, 2005). Além do protocolo de estudo de caso, um estudo de caso-piloto foi feito a fim de refinar os planos de coleta de dados e procedimentos a serem seguidos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Descrição dos dados: o Movimento Empresa Júnior (MEJ) e suas características

A fim de apresentar o movimento empresa júnior e as empresas juniores segundo o que o próprio movimento divulga, no que se refere a conceitos, diretrizes estratégicas, prioridades e linha de pensamento do empresário júnior principalmente segundo a Confederação Nacional, a Brasil Júnior, este tópico trata de dados descritivos, ou seja, com a mínima análise crítica da autora, com o intuito de descrever um campo de estudo particular e sanar possíveis dúvidas sobre o seu funcionamento, para que então, nos próximos tópicos deste capítulo, seja feita a devida análise crítica.

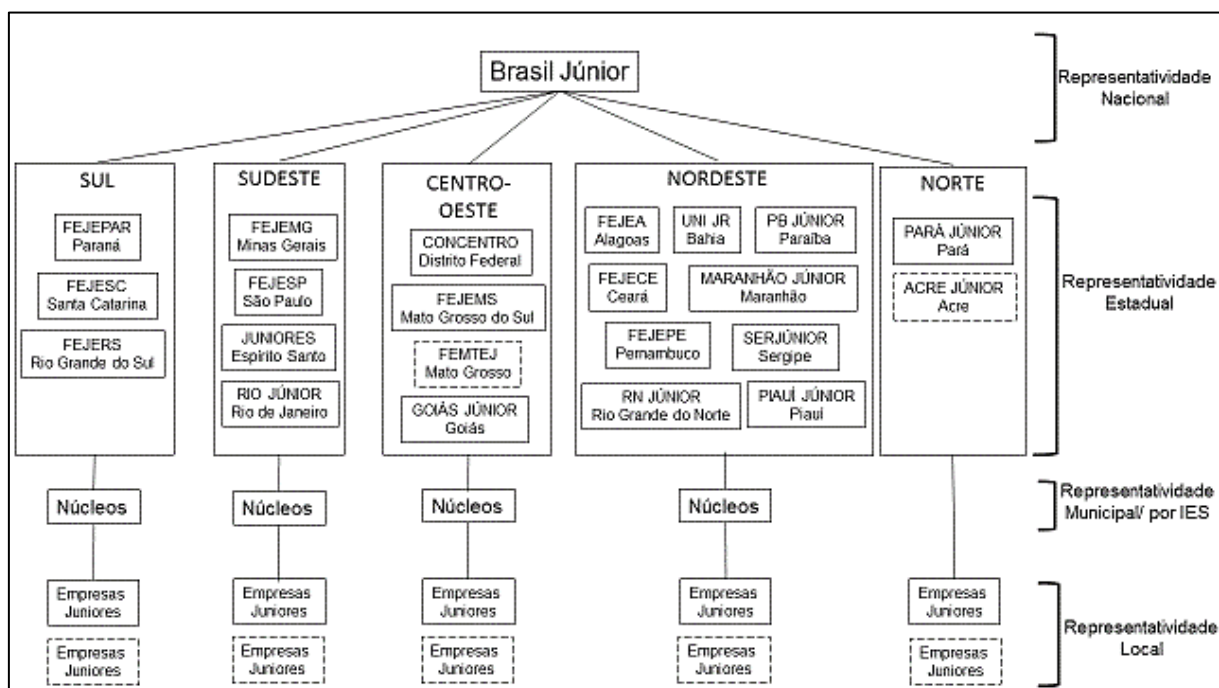
O conceito de Empresa Júnior (EJ) foi apresentado na América Latina e no Brasil a partir de 1988, quando a Fundação Getúlio Vargas, por meio de Rogério Chér e outros alunos da Escola de Administração de Empresas, fundaram a Empresa Júnior FGV que até hoje atua no mercado. (GALVÃO; MOSCOZO, 2012).

Diferente de outros projetos de extensão, a Empresa Júnior (EJ) é, segundo a Lei 13.267/2016 das Empresas Juniores, uma

“associação civil gerida por estudantes matriculados em cursos de graduação de instituições de ensino superior, com o propósito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos associados, capacitando-os para o mercado de trabalho.” (MARQUES et al., 2016, p. 221)

No nível estadual, as federações atuam como uma instância a fim de representar, regulamentar e desenvolver as empresas juniores que delimitam cada Estado. Hoje, a Brasil Júnior conta com vinte federações regulamentadas, com o objetivo de, até 2018 ter 27 regulamentadas. Como outras instâncias além da confederação e da federação, tem-se os núcleos e as próprias empresas juniores (EJs). A estrutura do Movimento Empresa Júnior está detalhada na Figura 2 a seguir.

FIGURA 2 - ESTRUTURA DO MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR NO BRASIL



Fonte: A autora (2017)

Na estrutura, as federações são desenhadas em linhas cheias quando representam federações confederadas, ou seja, vinculadas diretamente à Confederação Brasil Júnior e em linhas pontilhadas quando existem, porém, não são confederadas (FEMTEJ e Acre Júnior), embora sejam amparadas pela mesma Lei que rege o funcionamento das EJs. Do mesmo modo, existem empresas juniores filiadas e não filiadas às Federações estaduais, portanto, estão representadas em linhas cheias e pontilhadas, de forma ilustrativa. Já que as federações do Norte não possuem núcleos de empresas juniores, eles não estão representados na Figura 2.

Os empresários juniores trabalham de forma voluntária e as empresas juniores movimentam uma média de 13 milhões de reais anualmente por meio da prestação de serviços e o desenvolvimento de produtos, tendo uma média de dois mil e quinhentos projetos ao ano. (BRASIL JÚNIOR, 2015a).

O MEJ defende e caracteriza o ciclo de impacto do empresário júnior como o que este ator traz para a sociedade - ou o valor que o empresário júnior agrega à sociedade. O ciclo de impacto está relacionado com o resultado que o empresário júnior traz para a rede onde ele e sua empresa júnior estão inseridos, incluindo o próprio movimento empresa júnior, a universidade, o mercado e politicamente o Brasil como um todo. A Brasil Júnior defende que este ciclo depende da capacidade

intelectual e o comprometimento que o empresário júnior dá como contrapartida a esta sociedade. Para que este ciclo seja efetivo, a Brasil Júnior aposta no desenvolvimento da rede do MEJ, na formação empreendedora do empresário júnior e o impacto que será gerado no contexto. O ciclo de impacto do empresário júnior apresentado pela Brasil Júnior em 2015 está representado na Figura 3.

FIGURA 3 - CICLO DE IMPACTO DO EMPRESÁRIO JÚNIOR



FONTE: Guia de cultura da Brasil Júnior (BRASIL JÚNIOR, 2015c)

A fim de potencializar o efeito deste ciclo, a BJ oferece programas relacionados aos três pilares do ciclo de impacto: desenvolvimento da rede, formação empreendedora e impacto no ecossistema, desde programas de fomento a formação empreendedora, como eventos nacionais anuais, o ENEJ (Encontro Nacional de Empresas Júniores), até uma plataforma de apoio e conexão entre o MEJ e o mercado de trabalho, levando oportunidades para empresários juniores e também para os que não fazem mais parte do MEJ mas um dia já o integraram, os pós-juniores. Esta plataforma é chamada de MEJ Carreiras. (BRASIL JÚNIOR, 2015c).

Alguns destes programas já não mais estão sendo rodados pela Brasil Júnior, como o PEG (Programa de Excelência em Gestão), pois foram substituídos. No caso da substituição do PEG, atualmente o que mede a maturidade das EJs é o programa de *clusters*.

Em 2015 o time da Brasil Júnior coletou dados em EJs de todo o país para que o crescimento e maturidade das EJs fosse medido de outra forma, considerando os principais desafios (a Brasil Júnior chama de “dores”) em três categorias (pessoas, mercado e execução) enfrentados pelas EJs em determinados aspectos dependendo do seu nível de maturidade e desafio.

Para isto, a BJ definiu cinco níveis de maturidade em relação às outras empresas juniores federadas de acordo com quatro critérios principais: faturamento, número de projetos, número de membros ativos e tempo médio de um projeto, os chamados *clusters* que, via de regra, determinam em qual estágio de maturidade está a empresa júnior. Para que a EJ avance em nível de *cluster*, têm que ser alcançadas metas em relação a dois principais critérios: faturamento e número de projetos, como mostra a Figura 4, onde a porcentagem refere-se ao aumento em relação a auditoria anterior:

FIGURA 4 - METAS DE PROJETOS E FATURAMENTO PARA UMA EJ AVANÇAR DE *CLUSTER*

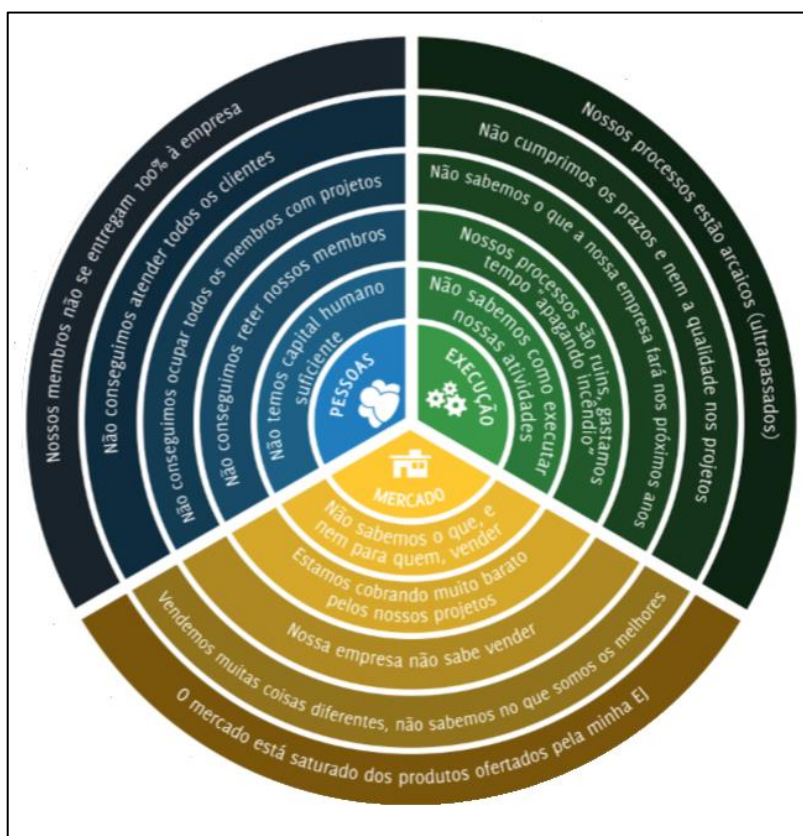
CLUSTERS	META PROJETO	META FATURAMENTO
CLUSTER 5	10%	10%
CLUSTER 4	15%	20%
CLUSTER 3	25%	36%
CLUSTER 2	25%	35%
CLUSTER 1	40%	25%

FONTE: Fundamentos dos Clusters da BJ. (BRASIL JÚNIOR, 2016c).

Caso a empresa júnior atinja a meta para avançar mais de um *cluster*, ela será elevada àquele *cluster*.

A Brasil Júnior mostra que os diferentes, porém complementares, desafios das EJs em relação aos três critérios serão o foco de atuação desta EJ para que ela cresça e avance no nível de *cluster*. Na Figura 5 encontra-se o esquema montado pela BJ representando o desafio principal de cada *cluster* de acordo com cada critério. Do centro para a periferia, os desafios dos *clusters* de 1 a 5, respectivamente, sendo o *cluster* 5 o de maior maturidade.

FIGURA 5 - PRINCIPAIS “DORES” DOS CLUSTERS



FONTE: Fundamentos dos *Clusters*. (BRASIL JÚNIOR, 2016c).

Com o intuito de gerar um impacto significativo no Brasil por meio do desenvolvimento dos empresários juniores e das EJs, a Brasil Júnior replica para a rede de empresas juniores o planejamento estratégico da rede (PE da rede), que firma diretrizes estratégicas comuns a fim de nortear os objetivos das empresas juniores quando trabalham em seus contextos específicos. Dentre essas diretrizes estratégicas estão a missão, a visão, o propósito e os valores da rede do MEJ que, quando apresentados, demonstram a preocupação com as empresas juniores, os empresários que as compõem, a formação empreendedora, e o compromisso com a sociedade (Quadro 5). Desta forma, estas organizações procuram gerar impacto social, já que em sua própria missão já consideram a formação de empreendedores que, por graduarem-se e atuarem a princípio em EJs ainda na faculdade, necessariamente sairão do Movimento Empresa Júnior e passarão a atuar no mercado de alguma forma, seja em empresas tradicionais, organizações híbridas, na política ou no meio acadêmico, por exemplo.

QUADRO 5 - DIRETRIZES ESTRATÉGICAS DA REDE BRASIL JÚNIOR

PROPÓSITO	MISSÃO	VISÃO	VALORES
Brasil Empreendedor	Formar, por meio da vivência empresarial, empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil	Brasil em rede: Fortaleceremos a educação empreendedora no país, alcançando 27 federações, 600 empresas juniores sendo 330 de alto crescimento	Compromisso com Resultados: Buscamos gerar valor para nossas partes interessadas e nos comprometemos com a superação das suas expectativas, de forma perene
			Sinergia: A despeito de nossa diversidade, somos unidos por visões compartilhadas e trabalhamos em cooperação, para fazer com que o conjunto de nossas forças seja maior que a soma de suas partes.
			Postura Empreendedora: Para formar empreendedores no MEJ, é necessário que sejamos empreendedores. Inconformismo, visão para oportunidades, pensamento inovador e capacidade de realização são características que nos definem
			Transparência: Somos transparentes em todas as nossas ações, acertadas ou erradas. Temos plena consciência que um futuro melhor se faz com ética e compromisso com a verdade.
			Orgulho de ser MEJ: Somos apaixonados pelo nosso trabalho e trabalhamos por um Movimento em que acreditamos. Nosso orgulho de ser júnior é o que nos faz “gigantes pela própria natureza”

FONTE: Adaptado de Planejamento Estratégico da Rede Brasil Júnior (BRASIL JÚNIOR, 2016d).
Grifo da Autora.

Além das características do Movimento Empresa Júnior (MEJ) que geram impacto social no indivíduo e para as organizações, o MEJ também traz benefícios para a economia, já que cobra pelos serviços prestados e é regido por uma recém aprovada lei, a Lei 13.267/2016, que traz credibilidade ao trabalho de qualquer entidade reconhecida como uma empresa júnior e regulamenta seu funcionamento perante a instituição de ensino a qual está vinculada. (RIO, 2016).

Atualmente, o Brasil conta com mais de onze mil empresários juniores espalhados pelas mais de mil empresas juniores brasileiras, representadas em diversos Estados e no Distrito Federal, sendo 19 deles e o Distrito Federal tendo representações federativas legitimadas e regulamentadas perante o MEJ. (BRASIL JÚNIOR, 2016a).

Com o objetivo de regulamentar periodicamente as empresas juniores e as federações vinculadas a Brasil Júnior, a confederação conta com uma auditoria anual. Esta auditoria funciona para empresas juniores e para federações e são chamadas, respectivamente, de “Selo EJ” e “Selo Federação”.

Tendo como norte a legislação brasileira e o Conceito Nacional de Empresa Júnior (CNEJ), pode-se certificar que todas as EJs que obtém o Selo [EJ] seguem, em suas estruturas, o padrão e se caracterizam efetivamente como tal. Ainda nesse sentido, há a orientação para que as EJs cumpram as exigências mínimas legais, pois um movimento que tem como missão transformar seu país deve seguir sua legislação. (BRASIL JÚNIOR, 2016, p. 2).

Para que este trabalho ocorra de forma mais eficaz, o Movimento Empresa Júnior (MEJ) aposta no complemento do que é aprendido em sala de aula nas universidades, aplicado justamente nas empresas juniores. Segundo o Presidente da Brasil Júnior (BJ) em 2016, Pedro Rio, eles acreditam

que tem mais duas formas de aprender. Uma é aprender fazendo, gerando impacto na sociedade, por meio de projetos e consultorias para micro e pequenas empresas. A outra é compartilhando. Nossa rede cresce e compartilha muito conhecimento. (ARAGÃO, 2016, s/n).

Esta rede a qual se refere inclui desde os empresários até a equipe que lidera a confederação nacional, Brasil Júnior. Por meio dela, propõem que o empreendedorismo alcance cada vez mais estudantes. Os resultados comparativos entre os anos de 2012 e 2014 apresentados nos Relatórios de Censo e Identidade da Brasil Júnior mostram um aumento de 120,54% no número de empresários juniores no Brasil (4.444 empresários em 2012 e 9.801 empresários em 2014). (BRASIL JÚNIOR, 2015a). Assim, percebe-se uma maior participação desses estudantes e um maior conhecimento do propósito, definido por Brasil Empreendedor (BRASIL JÚNIOR, 2012, p. 10), e da missão compartilhada já citada.

Com o intuito de integrar a rede e promover o desenvolvimento dos empresários juniores por meio de capacitações e premiações, as várias instâncias do MEJ promovem eventos, o que os empresários juniores chamam de eventos MEJ.

Cada um desses eventos possui uma equipe organizadora e o apoio da Brasil Júnior ou da federação a qual a EJ pertence. Ele pode ser organizado por mais de uma EJ ou federação, a depender da escala do evento. Todos os eventos possuem um tema e tem o intuito de deixar os congressistas imersos naquela realidade por algum tempo. Portanto, geralmente conta com programações durante todo o dia.

Os eventos MEJ são repletos de elementos culturais que definem a particularidade de cada EJ ou federação - como hinos, camisas, bandeiras, apresentação de cases - , ao mesmo tempo que abraça todo o movimento de forma a integrá-los em um mesmo ambiente para que compartilhem suas ideias e discutam o futuro do MEJ. Isto reflete também um dos valores da Brasil Júnior: a sinergia.

Em 2016, em Florianópolis, o maior evento MEJ já organizado foi realizado: a Conferência Mundial de Empresas Juniores (JEWIC). Lá, a pesquisadora coletou dados por meio de observações e conversas informais, tendo a oportunidade de conhecer e conversar com palestrantes e empresários juniores sobre suas percepções sobre o MEJ.

Uma dessas palestrantes foi Michele Hunt, que trabalha desde 1995 com líderes e organizações com o intuito de mobilizá-los em torno de uma visão e de valores compartilhados. Michele é também escritora e em seu último livro *“DreamMakers: Innovating for the Greater Good”* dedicou um capítulo ao estudo do movimento empresa júnior (MEJ). Segundo ela, o MEJ é a geração mais capaz de promover o desenvolvimento do empreendedorismo social no mundo. Ela conheceu o MEJ no JEWIC em 2012, no Rio de Janeiro, e desde então acompanha os resultados do MEJ não só no Brasil e se declara uma das maiores fãs do movimento, encorajando inclusive as nações unidas a reconhecer o dia mundial do empresário júnior.

Além dos palestrantes, várias organizações também acompanham e apoiam o MEJ. Algumas delas apoiam financeiramente, outras apoiam com programas de mentoria ou promovendo processos seletivos exclusivos para empresários ou pós-juniores, pois acreditam que estes tenham um potencial diferenciado e já chegam mais preparados no mercado de trabalho. Exemplos destas organizações são: AmBev, Itaú, Grupo Votorantim, Kraft Heinz, Raízen, grupo Globo, entre outros.

Um dos principais eventos MEJ de 2017 aconteceu em janeiro, no Estado de São Paulo. Trata-se do encontro de líderes da Brasil Júnior, que contou com empresários juniores e pós-juniores e teve como tema: “Brasil, a nossa geração chegou!”. Neste encontro, vários empresários juniores se encontraram para entender o que está sendo feito e discutir os próximos passos que o MEJ irá seguir. O encontro de líderes também é um dos produtos desenvolvidos pela Brasil Júnior.

Para que sejam entendidas as particularidades destas organizações híbridas com a aproximação teórica necessária e com a análise crítica fundamentada também nas outras fontes de dados, os próximos tópicos discorrem sobre os resultados encontrados de acordo com as categorias de análise anteriormente delineadas.

4.2 AS LÓGICAS INSTITUCIONAIS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS JUNIORES

Este tópico traz os dois grandes grupos de lógicas institucionais identificadas por meio da pesquisa e análise dos dados coletados. Para melhor entendimento do leitor, eles estão dispostos separadamente: a lógica capitalista e a lógica profissional.

4.2.1 A lógica capitalista

Este estudo apresenta o MEJ como uma rede de empresas juniores com papéis desempenhados pelos atores que a reconhecem como tal, inclusive representados por alguns atores institucionais, a saber: os empresários juniores.

Uma das lógicas institucionais as quais as empresas juniores estão sujeitas está relacionada com o que os atores priorizam em termos de resultado: a execução de projetos para aumentar o faturamento da EJ. Embora as empresas juniores não tenham fins lucrativos, de acordo com a Lei 13.267/2016 das empresas juniores, o faturamento é, inclusive, um dos critérios para que uma EJ avance de *cluster* e tenha mais maturidade segundo os critérios utilizados pela Brasil Júnior – faturamento e número de projetos. Cabe lembrar que o código relacionado a projetos foi um dos mais identificados na análise de dados no software Atlas TI, juntamente com o código relacionado a educação.

A lógica institucional capitalista a qual as empresas juniores estão sujeitas traz para os empresários juniores um aporte de legitimidade e identidade que os faz

identificá-la como prevalecente quando descrevem suas rotinas nas empresas juniores, juntamente com a lógica profissional, que será explicada nos próximos parágrafos. A lógica capitalista é veemente dissipada em rituais como os eventos MEJ e em imersões para discutir o futuro da EJ ou do MEJ, por exemplo, por meio de apresentações, palestras, códigos de conduta, manuais, etc..

Este argumento está amparado no que foi apresentado na análise dos documentos que foram estudados, nas falas dos entrevistados - que apresentam influências do MEJ em suas finalidades, atitudes e decisões – e no argumento teórico de Pache e Santos (2015) em relação às lógicas das organizações híbridas.

São diversas as tensões que evidenciam a consideração desta lógica institucional que atua nas empresas juniores. Uma delas é exercida pelo mercado sênior (de empresas de consultoria concorrentes que atuam no mercado tradicional) em relação ao menor preço cobrado pelas EJs em relação a elas para o mesmo serviço. Uma das justificativas para o preço mais baixo está relacionada, segundo um dos entrevistados, com o foco das empresas juniores para as micro e pequenas empresas, que procuram um preço mais baixo a fim de comprometer uma fatia menor do seu orçamento. O entrevistado acredita que este seja uma contribuição para a sociedade e um modo de atingir o nicho de mercado que o MEJ define em seus discursos.

Entrevistado 2: Eu enxergo isso como um projeto social porque (...) se a gente consegue fazer um preço baixo e um projeto de qualidade a gente alavanca essa galera [os micro e pequenos empreendedores] e a gente consegue atingir esse nicho de mercado. (Informação verbal)

Outra tensão é observada na definição do trabalho dos empresários juniores como voluntário mesmo sendo uma empresa que cobra pelos serviços prestados. De acordo com o que foi dito nas entrevistas, o trabalho nas empresas juniores é visto mais como uma oportunidade de aprendizado do que como um trabalho voluntário em uma Organização Não-Governamental (ONG), por exemplo, já que o foco é dado não na contrapartida social, mas no aprendizado que é gerado na EJ, segundo um dos entrevistados:

Entrevistado 1: Acho que o MEJ é (...) formado por jovens que querem se dedicar voluntariamente com a finalidade de aprender mais sobre sua área de atuação, de ligar a teoria da graduação com a prática (...) (Informação verbal)

Esse tipo de opinião é formado a partir de discursos desenvolvidos pelas instâncias e pela própria empresa júnior desde a sua divulgação em salas de aula, no recrutamento de novos membros. É uma forma que os empresários juniores encontram para justificar o interesse dos estudantes por algo onde eles não terão retorno financeiro e muitas vezes precisam de dedicação exclusiva à EJ. Este discurso é utilizado pelo menos desde que a autora soube da existência do MEJ, ainda no início da faculdade de administração, em 2011.

Um fenômeno observado a partir da análise das empresas juniores e das lógicas as quais as empresas juniores estão sujeitas foi o surgimento de uma nova forma organizacional. Rao e colegas (RAO; MONIN; DURAND, 2005; STARK, 1996) sugerem que a partir de duas ou mais lógicas é possível que uma nova forma organizacional surja e os efeitos da pluralidade ou complexidade organizacionais sejam minimizados.

Neste caso, a forma organizacional seria a empresa júnior, já reconhecida como tal pela Lei das Empresas Juniores, que disciplina a criação e organização das EJs. O enquadramento jurídico-legal exclusivo também caracteriza uma solução para a falta de consenso entre as lógicas. (HAIGH et al., 2015; OCASIO; RADOYNOVSKA, 2016). Alguns empresários juniores entrevistados veem na lei uma vantagem e um bom amparo legal em detrimento das dificuldades que possam enfrentar com a falta de apoio por parte da universidade, por exemplo:

Entrevistado 2: (...) a gente tem constitucionalmente direito de estar ali, que aquele não é um favor da faculdade, quanto pra mercado. Quando a gente vai (...), [os clientes perguntam] “como é que a gente pode confiar em vocês?” aí a gente leva toda vez que vai vender, a lei. (Informação verbal)

Assim, a lei apresenta-se como um artefato que fortalece a legitimidade e a identidade das empresas juniores, já que ela as caracteriza e, segundo o entrevistado, serve de instrumento para entregar a confiança que o cliente exige ao fechar um projeto de consultoria com a EJ.

Refletindo sobre a maneira que o movimento empresa júnior é interpretado, cabe citar alguns trechos de entrevistas e discursos que colocam o papel dos

empreendedores institucionais¹ (BERGER; LUCKMANN, 2003); alguns elementos culturais², a educação e o empreendedorismo em pauta a fim de explicar como esses pontos fortalecem o entendimento de como essa lógica profissional é identificada.

A preocupação com o empreendedorismo também existe nas falas dos entrevistados e em alguns artefatos, porém ela é mais evidenciada nos documentos da Brasil Júnior. O próprio planejamento estratégico da rede do MEJ proposto pela Brasil Júnior já evidencia o propósito: “Brasil Empreendedor” como o principal compromisso da rede, além de sua missão ser pautada na formação de empreendedores, já que se define por “formar, por meio da vivência empresarial, empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil” (BRASIL JÚNIOR, 2016d, p. 8). Ainda sobre o empreendedorismo, alguns relatos dos entrevistados cabem ser apresentados:

Entrevistado 6: ontem eu tive uma reunião com pessoas que saíram da “EJ” e já estão criando novas ideias, querendo empreender, então para mim isso aqui é um celeiro empreendedor, pô, maior definição, você tem aqui uma galera que quando sai daqui, sai louca para fazer diferente, empreender de todos os jeitos, na política, na sociedade, realmente em mercado (...) (Informação verbal)

Entrevistado 4: Olhando para as pessoas que saem da EJ, a gente sim tem membros que saem empreendedores, sejam empreendendo dentro de uma empresa, seja empreendendo em uma empresa que eles vão trabalhar já existente. (Informação verbal)

Embora sejam observadas algumas falas, o empreendedorismo não é muito citado, principalmente pela confusão que ainda se faz quanto ao seu conceito. E ainda assim, quando citado, não reflete nenhum *background* teórico suficiente para que essas pessoas pudessem empreender de maneira consciente.

O conceito de empreendedorismo geralmente é visto pelos cursos de gestão. Admitindo que estes cursos estão alocados na área de ciências sociais aplicadas, e

¹ O papel dos empreendedores institucionais aqui está relacionado com a importância da atitude dos principais atores sociais envolvidos com o desenvolvimento das empresas juniores e com a construção de suas lógicas institucionais: os empresários juniores das EJs e das demais instâncias: Federações e Confederação (Brasil Júnior).

² Elementos culturais aqui estão retratando o entendimento compartilhado refletido em ações também compartilhadas (SCOTT, 2008), além de artefatos e discursos observados pela autora em documentos, conversas informais e observações nos eventos e rituais que participou. Como exemplo pode-se citar: camisetas com dizeres relacionados ao trabalho ou identidade de uma empresa júnior, federação ou confederação de empresas juniores, diretrizes estratégicas (missão, visão, propósito e valores das EJs, muitas vezes advindos do planejamento estratégico compartilhado da rede)

estes correspondem a 17,3% das EJs que responderam à pesquisa de censo & identidade feita pela Brasil Júnior, a minoria dos empresários juniores têm a oportunidade de estudar o conceito de empreendedorismo na universidade. A maior porcentagem encontra-se nos cursos de Engenharias (35,56%). (BRASIL JÚNIOR, 2015a). Portanto, não se pode afirmar que os empreendedores pós-juniores da área de ciências sociais aplicadas tenham ou não considerado a teoria quando abriram seus negócios.

De acordo com conversas informais e com a programação dos eventos aos quais a pesquisadora fez observações, o empreendedorismo é bastante divulgado e apresentado das mais diversas formas, porém a teoria mais aprofundada sobre o empreendedorismo não foi observada.

Por exemplo, um dos palestrantes do JEWEC apresenta-se como *hacker*, explicando este conceito de modo a aproximá-lo do sentido de mudança, quebra de paradigmas e regras sociais relacionadas a educação nas universidades, por exemplo, colocando no empresário júnior (ou nas outras pessoas para quem se apresenta) a responsabilidade de promover esta mudança. Ou seja, o conceito do empreendedorismo apresentado de outra forma e novamente a incoerência do discurso sobre o “irresponsável” para a academia em contrapartida do “responsável” por promover esta mudança.

Além da vertente do empreendedorismo, uma outra que se configura como importante de acordo com as entrevistas e documentos analisados é a vertente de resultado, relacionado com os projetos executados e o faturamento alcançado. Este ponto merece destaque por se tratar da principal preocupação dos empresários juniores entrevistados e observados.

Desde argumentos fundamentais, da própria lei e do próprio funcionamento das EJs, a preocupação com os projetos executados é identificada fortemente, sendo, dentro da lógica capitalista, a principal preocupação dos empresários juniores. Em uma conversa informal com um dos representantes da Brasil Júnior, a pesquisadora ouviu que a única coisa que todas as EJs fazem necessariamente é projeto. Portanto, ele se torna um indicador fundamental para medir crescimento, participação de mercado, representatividade e maturidade. Por isso, também é um dos principais indicadores do planejamento estratégico da rede proposto pela Brasil Júnior e, segundo um dos entrevistados, é a essência do principal prêmio entregue pela Brasil Júnior: o prêmio EJ de alto impacto.

Entrevistado 1: O próprio prêmio de alto impacto, ele é um prêmio de mercado, tem o foco de mercado, e ele trouxe um enorme reconhecimento em termos de MEJ. Então eu acho que o jeito da gente ser reconhecido pelo MEJ, e pelas pessoas é a gente gerar impacto na sociedade, etc, é por meio da execução de projetos. Então eu acho que o foco ele deve estar ligado a isso. (Informação verbal)

Os projetos estão nitidamente relacionados ao mercado externo, já que os produtos e serviços são ofertados à sociedade e é por meio deles que as Empresas Juniores acreditam capacitar melhor seus membros, de acordo com o que foi relatado em várias entrevistas, inclusive com reflexos positivos em sala de aula.

Entrevistado 2: No projeto de outorga de efluentes a gente estuda basicamente tudo de uma matéria lá pra fazer o projeto. Neguinho foi pra aula e professor... não esperava nem o professor terminar a fala, já falava (...) Coisa que a gente aprendeu no MEJ, os professores começaram a ver que a gente fazia alguma coisa. Professor hoje quer fazer projeto e não tem aluno [disponível]. (Informação verbal)

Entrevistado 2: Eu não enxergo como eu conseguir mais e melhores pessoas no MEJ sem fazer mais e melhores projetos. Eu não enxergo como eu vou conseguir desenvolver essa galera. (Informação verbal)

Entrevistado 4: O foco da “EJ” é, continua sendo, aumentar os seus resultados para que a gente consiga ter dinheiro para investir no membro, ter resultados expressivos de fato que vão gerar esse impacto, mas a gente não esquece dessa outra parte de desenvolvimento do membro, dessa outra parte de cuidar das pessoas que estão lá dentro. Que sustentam esse atingimento de resultados. Então o foco da “EJ” é aquilo lá em cima (projetos/impacto para o cliente), mas aquilo lá em cima tá acompanhado da base que sustenta aquilo lá (membros). A gente não vai deixar que aquela base se destrua. (Informação verbal)

Entrevistado 6: O que a gente deixou bem claro que foi passado pela Brasil Júnior ne, que é o planejamento estratégico da rede, o que importa é projeto e faturamento (...), e aí que a gente aqui na “EJ” bate muito nessa tecla, será que é só projeto que importa e faturamento? Mas a gente acredita que são as pessoas melhores. (...) mas o foco não deixa de ser projeto. (Informação verbal)

Os entrevistados deixaram clara a importância do desenvolvimento de projetos, mas o que a autora testemunhou em conversas informais e observações foi a preocupação do membro também com o conteúdo que precisava ser estudado na teoria para que aquele projeto fosse executado da melhor forma, assumindo aqui a consideração do ensino formal, porém, somente para satisfazer o que mais impera na lógica do capitalismo: o resultado, e não como base de trabalho e importância prioritária.

Ainda sobre a capacitação dos membros, o relatório do Censo 2015 traz números esperados sobre o envolvimento dos membros na execução de projetos externos, tendo isto como meta sob o indicador chamado de “taxa de ocupação”:

Pela Estratégia do MEJ, é necessário que neste triênio o MEJ alavanque a capacidade de execução de projetos por meio da taxa de ocupação, que é a quantidade de meses que os empresários juniores ficaram alocados em projetos. Para 2016, a meta é que a taxa de ocupação em meses seja 2 alocado em projetos comerciais, que sejam para clientes externos e remunerados. (BRASIL JÚNIOR, 2016f, p. 21).

Além da parte de capacitação dos membros, os entrevistados enxergam nos projetos executados também uma contrapartida para a sociedade e para o desenvolvimento da economia do país.

Entrevistado 1: como eu disse eu acho que o MEJ ele é um grande instrumento de transformação econômica, a partir do momento que a gente presta, em sua maioria né, consultoria para micro e pequenas empresas, (...) Enfim, acho que o potencial que a gente tem de assessorar organizações que, de repente não têm o conhecimento de gestão ou às vezes dependendo do que a EJ faz, mesmo técnico, para estar executando uma coisa, a gente tem uma contribuição muito grande para melhoria da situação do país. (Informação verbal)

Entrevistado 7: Pro mercado, tipo, a gente procura estar realizando serviços com excelência pra que a gente possa estar entregando um bom produto e aquilo vá proporcionar algo de melhor pra o cliente. Então pra que ele possa ter mais resultados. A gente vai ter bons resultados e vai garantir bons resultados pra eles também. (Informação verbal)

Ademais, a partir do desenvolvimento da economia e do Brasil, a BJ por meio do planejamento estratégico da rede reafirma a importância dos projetos por meio do que mais almejam: mais e melhores projetos. Segundo eles e vários dos entrevistados, é por meio da execução de mais (quantidade) e melhores (qualidade) projetos que formarão mais e melhores pessoas.

Além do planejamento estratégico, muitas das diretrizes das EJs refletem ensinamentos relacionados com o desenvolvimento dos membros, sua motivação, os objetivos em relação a projetos e faturamento, o foco em resultados, que segundo os entrevistados significa a preocupação com a entrega de projetos, etc..

Estes elementos – as diretrizes estratégicas: missão, visão, valores e propósito -, refletem vários elementos relacionados a suas lógicas (SELZNICK, 1957) e são encarados como compromissos não só com a organização em si mas também

com o contexto ao qual está inserida, englobando aspectos culturais, identidades e o entendimento sobre algo. (GREENWOOD et al., 2011).

Isso é trabalhado pelo movimento empresa júnior a partir da elaboração de um discurso que busca homogeneizar todos os aspectos (educação, empreendedorismo, elementos culturais e resultados) de forma a compatibilizar tudo, na tentativa de camuflar e atenuar os conflitos existentes entre estes aspectos. No estudo sobre respostas estratégicas, ao qual foi dedicado um tópico específico, esse tipo de comportamento é observado em algumas pesquisas, baseando a construção de suas escolhas nas pressões que sofrem externamente e, neste caso mais do que isso, buscando a previsibilidade e a estabilidade. (OLIVER, 1991).

Algumas das diretrizes estratégicas foram expostas pelos entrevistados. Optou-se por trazer também a Figura 7 com dois dos valores do MEJ expostos no planejamento estratégico da rede, que também refletem compromissos e a preocupação com a uniformidade da identidade do movimento empresa júnior.

Entrevistado 4: A gente tem os valores da EJ que são responsáveis também por garantir vamos dizer assim essa conduta interna. Então querendo ou não a gente utiliza os valores para definir se algo que o membro fez é bom ou ruim. (Informação verbal)

Entrevistado 6: E a nossa missão: ser a mudança necessária para transformar expectativas em realidade. E é isso que a galera tá fazendo e é o que tá norteando a gente nessa caminhada. (Informação verbal)

Aqui, observa-se a importância das diretrizes – fundamentadas basicamente no planejamento estratégico da rede proposto pela Brasil Júnior, dando outro indicativo de sucesso na tentativa de homogeneizar o MEJ – e como os entrevistados julgam a obediência a esses valores, no caso, como bom (se obedecem) ou ruim (se desobedecem), gerando sucesso ou insucesso para a EJ. A Figura 7 apresenta dois dos valores assim como são apresentados nos documentos da Brasil Júnior.

FIGURA 7 - VALORES DO MEJ: ORGULHO DE SER MEJ E SINERGIA



FONTE: Planejamento Estratégico da Rede 2016-2018. (BRASIL JÚNIOR, 2016d).

É fácil observar a preocupação com o sentimento de unidade, o orgulho por fazer parte de algo maior do que a própria EJ, de compartilhamento de visões, cooperação a fim de alcançar resultados maiores. Isto também reflete a busca pela homogeneidade e pela pluralidade (KRAATZ; BLOCK, 2008) em detrimento da complexidade (GREENWOOD et al., 2011), onde os conflitos gerados por eles podem conviver em equilíbrio caso esta organização compartilhe valores e cultura, por exemplo (OCASIO; RADOYNOVSKA, 2016), sendo exatamente o que a Brasil Júnior busca apresentar.

Cabe lembrar que a missão do MEJ cita também a vivência empresarial, que defende a transformação do universitário em empreendedor por meio de três vertentes: o aprendizado por projetos, ligado aos projetos externos; o aprendizado por gestão, sobre a gestão interna da EJ; e a cultura empreendedora, como mostra a Figura 8:

FIGURA 8 - VIVÊNCIA EMPRESARIAL DO MEJ E SEUS DESAFIOS



FONTE: Planejamento Estratégico da Rede 2016-2018. (BRASIL JÚNIOR, 2016d).

Os dados expostos acima sobre a preocupação com o número e qualidade de projetos, estando principalmente vinculado ao desenvolvimento dos membros e da sociedade reflete o que atualmente se define como a essência do movimento empresa júnior, já que as diretrizes da Brasil Júnior são pautadas nestes aspectos, juntamente com a evidência da priorização da lógica do capitalismo. (FRIEDLAND; ALFORD, 1991)

Ademais, há a preocupação também com a parte financeira do projeto. De acordo com as observações e entrevistas analisadas, os empresários juniores preocupam-se com a meta de faturamento dos *clusters* e também com o reinvestimento deste dinheiro nos próprios membros. Outra vez, a Brasil Júnior tenta, por meio do foco em projetos e faturamento, driblar possíveis conflitos de interesse

das empresas juniores, defendendo as vantagens e o sentimento envolvido com o pertencimento à rede de empresas juniores.

O principal conflito que foi identificado está relacionado com o foco do planejamento estratégico da rede, em relação a projetos e faturamento - mais e melhores projetos – *versus* o foco no desenvolvimento e capacitação dos membros.

Entrevistado 4: e aí a gente, começaram os questionamentos: “pô, por que que a gente precisa então cobrar por projetos se a gente quer impactar a sociedade? A gente tem que fazer projeto de graça...” e começou esses conflitos, conflitos mil. Mas foi muito porque a gente passou essa maneira de impacto de uma maneira errada sabe? (...)

Pesquisadora: e o que que vocês resolveram? Como vocês lidaram com isso?

Entrevistado 4: a gente lidou nessa *vibe*, cara, projeto social é uma coisa. E não é o que a gente faz. A gente faz projeto que impacte a sociedade, (...) agora o impacto que a gente gera nos projetos pagos é outro impacto. Sabe... E os dois fazem que a gente consiga impactar a sociedade da maneira que o movimento quer e transformar a sociedade. Entendeu? (Informação verbal)

Entrevistado 6: Já houveram alguns conflitos. Por exemplo, reuniões quando a gente estava no apertado [angústia] de querer fechar projeto e tudo, a galera querendo fazer projeto de graça, para prender, mas tirando o foco de que a gente tem que impactar, conseguir o dinheiro para reinvestir, então teve gente que saiu um pouco da linha do que a gente estava querendo implementar em 2016. (Informação verbal)

Este é um exemplo de como as diferentes vertentes dentro da mesma lógica, no caso, do MEJ, podem fragilizar a legitimidade das organizações híbridas devido a diversidade ou inconsistência do discurso sobre como elas devem operar. (MEYER; SCOTT, 1983). Ou seja, aqui é observada mais uma evidência do hibridismo nas empresas juniores.

Por outro lado, o que se vê nas respostas dos entrevistados é que eles conseguem lidar com esses conflitos de modo a chegarem em um acordo, compartilhando aspectos organizacionais e consequentemente, segundo Ocasio e Radoynovska (2016), facilitando a organização da empresa júnior. Isto pode proporcionar um melhor funcionamento da EJ e também um clima organizacional mais pacífico, e ocorre principalmente devido ao discurso homogêneo formado com o intuito de legitimar o MEJ perante as empresas juniores.

Sobre o discurso homogêneo a fim de legitimar o MEJ perante as EJs, a ideia de fazer mais e melhores projetos para alguns entrevistados está muito clara e aceita, sem gerar conflitos como relataram os entrevistados 4 e 6 nos recortes anteriores, ao

ponto de contestar posicionamentos divergentes e apresentar argumentos para que aquilo seja aceito e compreendido.

Entrevistado 3: eu estava hoje quando aquele cara do litro de luz estava falando que tem um problema com a BJ porque a BJ quer mais e melhores projetos. (...) e aí cara, por que que a gente quer mais e melhores projetos? Para que a gente possa ter membros mais desenvolvidos e com mais dinheiro, tudo que a gente ganha é para investir na gente mesmo, não é para fazer nada além disso entendeu? Então por que eu usei esse exemplo? Porque eu vejo que casa muito com a forma como eu enxergo que a “EJ” hoje quer alcançar resultados. (Informação verbal)

Cabe lembrar que, segundo a Brasil Júnior, o planejamento estratégico da Rede foi construído com o apoio de todas as federações e várias EJs federadas, refletindo o que o MEJ de 2015 (ano do desenvolvimento do planejamento para 2016 até 2018) almejava em diversos aspectos relacionados ao desenvolvimento da rede e do movimento empresa júnior. Acreditou-se, portanto, que por meio de mais e melhores projetos o MEJ cresceria e todas as EJs que participaram do processo ficariam satisfeitas.

Porém, agora cabe relembra uma questão: a alta rotatividade dos membros e a diferença de posicionamento de uma gestão para outra. Ou seja, uma EJ pode ter um pensamento diferente do que a gestão anterior teve, e isso criará um conflito de interesses, deixando-a mais longe da legitimidade. Alguns entrevistados citaram este tipo de problema.

Entrevistado 1: Porque como a gente troca muito rápido, a rotatividade é alta, depois venha alguém e desfaça o que eu fiz, ou faz outro em cima, e aí a gente fica perdido nesse ciclo e isso é muito muito recorrente de... Muito recorrente no Movimento Empresa Júnior. (Informação verbal)

Entrevistado 9: Esse é o problema, assim, a “EJ” às vezes a gente não continua o que a gente começa. Porque em 2014 tinham pensado uma coisa, em 2015 a gente meio que reelaborou tudo, e aí esse ano a gente tá com o PE Trienal, a gente fez um PE pra 3 anos, pra terminar em 2018, que a gente quer que realmente dure os 3 anos. Isso é uma coisa que nunca aconteceu antes.

Pesquisadora: E por que você acha que nunca aconteceu?

Entrevistado 9: Eu acho que é muito, é... deixa eu pensar. É que eu acho assim, é que é muito de gestão em gestão, entendeu? O meu legado aqui dentro. Então talvez continuar o que uma pessoa fez, entendeu, não seja o mais efetivo, não sei... Na verdade, não sei. (Informação verbal)

Apesar da alta rotatividade e da diferença de posicionamento citadas como geradoras de conflitos, agora sobre ideias divergentes, outros entrevistados não

enxergam conflito algum e dizem estar alinhados quanto aos pensamentos sobre a EJ, enxergando no planejamento estratégico da rede um benefício para a integração entre as EJs.

Entrevistado 7: A gente não tem divergência. Tipo, “ah, eu sou assim realmente a favor do que o MEJ quer e não tô nem aí pras outras coisas e tem outra diretora que é o oposto de mim”. Acho que a gente sempre consegue unir os pensamentos e decidir as coisas pra EJ. A gente não tem nenhum problema. (Informação verbal)

Entrevistado 8: A federação tentando puxar, pelo menos na “Federação” era assim, e as EJs não queriam interagir tanto. Porque pra que eu vou ajudar o outro? Pra que eu vou interagir tanto se é algo da “Federação” propriamente sabe? Como se fosse uma iniciativa única, tentando puxar algo que não era necessário. 2015 por exemplo as EJs já se integraram mais, foram para mais eventos, a gente fez eventos melhores, e com isso começou a se pensar que “pô, realmente, a gente se integrando, a gente vai ter que trazer mais resultados” tipo algumas EJs já começaram a vender projetos uma pras outras, fazer algo não colaborativo, mas ser cliente um do outro, ver que também é um mercado. Antes não tinha metas mas a rede sabia que junta ela trazia mais resultado, mas não conseguia estar junto ainda. Sabia mas não tava junto. (Informação verbal)

Isso reflete a priorização da lógica do capitalismo (KRAATZ; BLOCK, 2008) e da semelhança dos grupos (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012b), resultado do alinhamento proposto pela Brasil Júnior em relação as estratégias adotadas pelas EJs.

Pode-se concluir que o MEJ abarca estas lógicas de modo semelhante, como foi observado. No entanto, por se tratar de um contexto de organizações híbridas, ele também lida com conflitos em relação a elas. A seguir, apresentar-se-ão dados sobre a outra lógica institucional que influencia as empresas juniores de forma direta: a lógica profissional, que difere uma EJ de outra e tem grande impacto na interpretação de algumas prioridades.

4.2.2 A lógica profissional

A lógica profissional é a segunda lógica institucional a qual as empresas juniores estão sujeitas. Ela será aqui adotada em referência aos aspectos profissionais e educacionais, tendo em vista que os empresários juniores são estudantes de graduação, portanto em formação profissional e educacional. Tendo em vista o simbolismo da educação e seu papel na formação dos indivíduos que atuam nas organizações e traçam estratégias e planos, esta lógica institucional possui

importância no estudo das organizações híbridas escolhidas neste estudo: as empresas juniores, já que atuam dentro de universidades e contam com estudantes como principais atores sociais em seu funcionamento.

Ademais, o código relacionado à educação, explicado anteriormente no tópico sobre os códigos (ver tópico 3.5.1.2.1), foi o que reuniu maior número de referências, refletindo assim a recorrência de citações nas falas dos entrevistados e nos documentos analisados.

Primeiramente, sobre as profissões, notou-se que EJs que têm o curso de administração no seu estatuto não encontram dificuldades para compreender as diretrizes da Brasil Júnior e também compreendem mais facilmente os conceitos apresentados, pelo fato de terem em suas grades curriculares disciplinas ligadas à gestão de empresas. Isto não quer dizer que sigam de forma mais consentida estas diretrizes, principalmente em relação ao foco em projetos e faturamento.

Pesquisadora: A “EJ” segue o planejamento estratégico da rede, da Brasil Júnior?

Entrevistado 1: É, a gente tenta seguir, essa questão de desdobramento das metas que teve recentemente foi um ponto de muita discussão lá dentro porque bom, claro que a gente gostaria de estar dentro lá da meta de crescer os 10% ao ano mas, assim, esse é um objetivo secundário né. A prioridade seria fechar projetos né, justamente. Mas é uma prioridade que vem com considerações. Não é uma coisa que a gente pode fazer a troco de qualquer coisa. (Informação verbal)

Entrevistado 5: Então não é um foco nosso, assim, da vivência empresarial, entendeu? Eu entrei também por achar interessante, até porque eu queria entender como é que é a dinâmica, mas só pela curiosidade, mas não tanto pelo que eu quero trabalhar, entendeu? Por isso pra gente não era uma questão assim, muito “nossa!”. Mas eu vi que vocês (o que o entrevistado observou no ENEEJ)... Até achei engraçado porque vocês perguntavam assim, no ENEEJ, na verdade, não vocês... Mas no ENEEJ perguntaram “quem quer trabalhar em empresa?” E isso não é uma realidade minha, entendeu? (Informação verbal)

O entrevistado 5 participa de uma EJ do curso de Ciências Sociais, portanto, além de ter outro foco que não o da vivência empresarial - aprendizado por projetos, aprendizado por gestão e cultura empreendedora (BRASIL JÚNIOR, 2015c) - também se sente confuso em relação a algumas diretrizes e o posicionamento político que o MEJ define, devido também a natureza e a essência do curso ao qual a EJ faz parte.

Entrevistado 5: Era uma questão muito problemática durante a minha gestão porque o que é posicionamento político, né? Então era uma discussão constante que a gente ficava “isso é, isso não é, que que a gente pode falar? Pode dar apoio a o que?”. Porque a gente... os integrantes como um todo

apoiavam muitas questões, muita greve, muita coisa, mas a gente não podia se posicionar politicamente. E era enfim... é muito difícil, porque o “curso”, a gente não acredita em neutralidade, então acabava que a empresa neutra ela não funciona. Enfim, era uma questão de muita discussão lá dentro da empresa. (Informação verbal)

A fala do entrevistado 5, mostra uma tensão entre o que rege o Movimento Empresa Júnior e a lógica profissional, já que o entrevistado afirma não poder se posicionar politicamente, já que é um regulamento especificado no artigo 7º da Lei das Empresas Juniores “Art. 7º É vedado à empresa júnior: (...) II – propagar qualquer forma de ideologia ou pensamento político-partidário.”(MARQUES et al., 2016), e ao mesmo tempo o assunto gerava muita discussão na EJ devido a essência do curso, que não acredita na neutralidade política, além de ter a participação de membros em greves e movimentos estudantis, que são geralmente vinculados a partidos políticos.

Cabe lembrar que um enquadramento jurídico-legal exclusivo pode trazer para as organizações híbridas uma solução para a falta de consenso de sua classificação. (HAIGH et al., 2015; OCASIO; RADOYNOVSKA, 2016). Neste caso, além de uma solução para a falta de consenso para a classificação de uma organização híbrida, este enquadramento jurídico-legal também serve como argumento para minimizar uma tensão observada entre a lógica do capitalismo (prioritária) e a lógica profissional.

Ainda considerando o curso ao qual a EJ faz parte, um dos entrevistados viu no seu trabalho na EJ também um desenvolvimento para o seu curso, enxergando a EJ como um diferencial.

Entrevistado 7: A empresa veio como um diferencial pra um curso que tinha muitos alunos desistentes, um curso [engenharia de aquicultura] assim, de uma área que ainda não é tão valorizada mas que tem um grande potencial pra crescer. Então a empresa [júnior] deu uma outra visão do curso pra os alunos, muitos que iriam desistir entraram na empresa e estão até hoje no curso, tão querendo, muitos já, empreender quando sair do curso, outros querem fazer mestrado, outros querem carreira acadêmica, mas tipo, eu acho que o foco mesmo é poder estar impactando dentro da nossa área pra mostrar a nossa área, tá podendo conseguir pontos positivos. (Informação verbal)

Uma reflexão pode ser feita aqui sobre impacto além do movimento empresa júnior e dos clientes que contratam os serviços das EJs: agora em relação a continuidade que os estudantes veem no curso em razão de seu trabalho na EJ. Aqui, a lógica profissional está evidenciada a partir do envolvimento dos alunos na EJ

vendo-a como um diferencial, com impacto também na vida profissional dos estudantes.

Percebe-se que a lógica profissional se integra com a lógica do capitalismo, característica que demonstra o alinhamento discursivo priorizado pela Brasil Júnior a fim de manter o MEJ integrado mesmo com as dissemelhanças observadas, por exemplo, quanto aos cursos que as EJs abarcam. Um dos valores da Brasil Júnior, a sinergia, já citado neste estudo (Figura 7), traz o alinhamento discursivo que a Brasil Júnior procura para impactar legitimidade e fazer com que mesmo as dissemelhanças (escrito no valor como “diferenças”) sejam subjugadas a um sentimento maior, o de união e compartilhamento: “sinergia: a despeito de nossa diversidade somos unidos por visões compartilhadas e trabalhamos em cooperação para fazer com que o conjunto de nossas forças seja maior do que a soma de suas partes”. (BRASIL JÚNIOR, 2015c, p. 23).

A lógica profissional é evidenciada em inúmeras falas dos entrevistados, sendo muitas vezes responsável pela atração inicial dos membros para a EJ, quando relatam o ensejo pelo desenvolvimento pessoal e profissional, além do aprendizado que a EJ oferece:

Entrevistado 1: (...) o que o pessoal falou ali é que eu ia sair da sala de aula de manhã e ia aplicar tudo na empresa júnior à tarde. (Informação verbal)

Em contrapartida ao que foi apresentado ao entrevistado quando ele conheceu a empresa júnior, ainda como calouro, volta a discussão sobre o ensino formal não ser prioridade para o movimento empresa júnior. Embora o entrevistado aplique os conhecimentos das disciplinas da faculdade no desenvolvimento de projetos na EJ, o que se observa é a priorização do aprendizado por outros meios: pelo desenvolvimento dos projetos (muitas vezes com o conhecimento teórico ainda não apresentado em disciplinas) e pelo compartilhamento de práticas de consultoria, os chamados *benchmarkings* (ver Quadro 4 com o glossário dos principais termos utilizados nas entrevistas).

Além disso, este elemento educacional também evidencia a percepção dos entrevistados sobre a sua participação e dos seus colegas na faculdade. Em vários casos, quando foi feita a pergunta “você acha que a faculdade atrapalha seu trabalho na EJ ou o seu trabalho na EJ atrapalha a faculdade?”, os entrevistados responderam

que se importavam mais com a empresa júnior do que com o seu desempenho na faculdade em relação a assiduidade, por exemplo.

Entrevistado 4: A faculdade atrapalha meu trabalho na EJ porque a EJ é o que eu gosto mais e queria ficar sempre fazendo aquelas coisas ali. (...) eu falto muita aula, deixo de fazer prova, deixo de fazer muita coisa. Porque a EJ faz muito mais sentido para mim. (Informação verbal)

Entrevistado 6: (...) o que eu aprendi, eu agradeço tudo a “EJ”. O que eu sei hoje sobre o “curso”, é a “EJ” e as pessoas que passaram nela [que me ensinaram], porque até agora na minha graduação foram poucos professores que me marcaram por conhecimento. Então eu acho que os estímulos que eu recebo na “EJ” são estímulos muito melhores do que eu recebo na universidade. (Informação verbal)

A partir dessas falas é possível observar a priorização da lógica institucional do capitalismo - no caso, o desenvolvimento de projetos de consultoria na empresa júnior - em detrimento de todas as outras (KRAATZ; BLOCK, 2008), já que os entrevistados encaram o aprendizado que estão tendo na EJ como mais importante, vendo mais sentido no seu trabalho na EJ do que na sua presença como estudante universitário.

Isso evidencia uma tensão, inclusive já citada anteriormente neste tópico, tendo em vista que se os estudantes não estivessem matriculados na universidade, não poderiam estar exercendo seus papéis como empresários juniores.

Em conversas informais, sempre registradas em diários de campo, foram relatados muitos atrasos em cursos, trancamento de disciplinas e faltas em aulas para que o trabalho na EJ fosse executado. Como argumento, os empresários juniores afirmam que na empresa júnior aprendem muito mais do que se estivessem em sala de aula, como foi exposto nas falas acima.

Ao mesmo tempo, nestes discursos é observada uma total incoerência, tendo em vista que o estudante que falta aula, tranca disciplinas e até o curso, por vezes, é reprovado por falta - discursos citados várias vezes não só nas entrevistas como também em conversas informais – ou seja, não frequentou adequadamente o curso, infere que este curso não é satisfatório.

A preocupação destes estudantes sobre sua formação profissional prática recai sobre argumentos incoerentes e práticas consequentemente questionáveis, tendo em vista que o aporte teórico que deve ser estudado e adotado em decisões, funcionamento da EJ, estrutura, entre outros, não é levado em consideração. Cabe

lembrar que anteriormente já foi citada a desvalorização do estudo formal por estes estudantes, refletida novamente nas falas anteriores dos entrevistados.

Ainda sobre a tensão da falta de priorização do ensino formal das universidades, o ciclo de impacto do empresário júnior apresenta duas formas de aprendizado: aprender fazendo e aprender compartilhando. Na Figura 3, apresentada no tópico sobre a descrição do campo de estudo, é possível observar a consideração desses dois tipos de aprendizado. No entanto, não é observado em nenhum momento a priorização do aprendizado por meio do ensino formal. Inclusive, não só em documentos, mas também nas falas dos entrevistados.

Embora a Brasil Júnior venha desenvolvendo ações e projetos relacionados com a educação, como o “Índice de Universidades Empreendedoras”, os empresários juniores lidam claramente com a tensão do estudo em sala de aula *versus* o aprendizado na empresa júnior, priorizando sempre o segundo. Ora, mas se os empresários juniores executam seus projetos de consultoria a partir do que apresentam as disciplinas dos cursos vinculados a empresa júnior (MARQUES et al., 2016), não há lógica de não se apoiarem no aprendizado tradicional para a execução desses projetos.

Neste caso, há uma visão sobre a universidade como um pretexto para que as EJs existam, deixando de ser central para as empresas juniores. Aqui há mais uma evidência do predomínio e valorização da lógica do capitalismo em detrimento das outras lógicas as quais as empresas juniores estão sujeitas (KRAATZ; BLOCK, 2008), tendo consequentemente impacto nas prioridades dadas pelos empresários juniores.

A partir das inferências feitas com base na teoria e nos dados que foram coletados e analisados, entende-se que há a priorização da lógica do capitalismo em detrimento da lógica profissional, apresentando as empresas juniores como organizações híbridas que mesmo tendo uma lógica prioritária, apresentam-na com o intuito de fortalecer sua identidade e legitimidade (KRAATZ; BLOCK, 2008) a partir da compatibilidade do discurso sobre como elas devem operar. (MEYER; SCOTT, 1983).

A partir das lógicas institucionais interpretadas e da construção da identidade organizacional por parte dos membros que integram as EJs, cabe analisar agora as respostas estratégicas que são geradas a partir destes aspectos. Este assunto será tratado no próximo tópico.

4.3 A ANÁLISE DAS RESPOSTAS ESTRATÉGICAS IDENTIFICADAS

Em uma de suas pesquisas, Ocasio e Radoynovska (2016) concluem que devido às mudanças que ocorrem nas estratégias a medida em que variam ao longo do tempo e são submetidas a mudanças ambientais e organizacionais, as respostas estratégicas também assim serão.

Portanto, este tópico está diretamente ligado com o que as EJs almejam estrategicamente e, já que veem no planejamento estratégico da rede um norte para suas atitudes e ensejos para o triênio, a forma como interpretam esta informação e o modo como respondem estrategicamente a estes estímulos.

Depois de analisar as entrevistas, os documentos e fazer observações em diversas situações, a pesquisadora compilou três principais respostas estratégicas que refletem o modo como essas organizações híbridas trabalham.

4.3.1 A construção da identidade organizacional a partir da incorporação de significados culturais

A incorporação de significados culturais está clara em várias falas e artefatos que foram apresentados neste capítulo. Estes elementos culturais, além de serem importantes para a teoria (GREENWOOD; HININGS, 1988, 1993; OCASIO; RADOYNOVSKA, 2016; SCOTT, 2008; THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012b) também são importantes para o MEJ e para as empresas juniores, independentemente do nível de interação destas EJs.

Alguns exemplos de elementos culturais são: diretrizes estratégicas (missão, visão, valores e propósito), regras, camisetas, mascotes, identidade visual, hinos, entre outros.

Entrevistado 1: A gente tem um sistema lá, que seria para desligar as pessoas, um dos caminhos né, seria como se você tivesse uma carteira de motorista e você vai acumulando infrações à medida que você vai descumprindo com os seus deveres ou vai, sei lá perturbando a ordem de alguma maneira vamos dizer assim. Então, ah, sei lá, faltei numa reunião e não dei atestado médico para o RH [Recursos Humanos], alguma coisa assim, e isso vai pesando. (Informação verbal)

Entrevistado 3: Eu sinto que as pessoas amam muito a “EJ”, tipo caraca, é massa estar aqui, mas a gente não vende isso para o MEJ... tipo qual a EJ que tu acha que é... sei lá, ADM Consult, que eles trazem o macaco e [gritam] ULT ULTULT, e o caramba. (Informação verbal)

(...)

Pesquisadora: Canta aí o hino então

Entrevistado 3: Eu tenho que cantar? Tá. “EJ” é o principal, diferencial! No que no que? Na formação dos melhores profissionais de administração. Eu não vou desistir alocação vou garantir! para quem? para todos os consultores! Quero ver quem consegue formar, Melhores gestores! Laiá laiá laiá laiá, “EJ”! Le le le le le le le, nosso foco é desenvolver! (Informação verbal)

Pesquisadora: E essa coisa dos espartanos, é uma coisa bem cultural né? Você pode explicar um pouco mais?

Entrevistado 4: (...) E aí eles [os diretores executivos da EJ] pensaram na criação dessa representação da cultura organizacional de espartano, como um divisor de águas, vamos dizer assim, do mesmo jeito que eles entraram com esse foco em resultado eles criaram esse elemento da cultura organizacional (...) então as vezes as outras EJs, as vezes achavam que a gente é maluquinha de ficar gritando “ah, uh!” não sei o que, nos eventos, mas cara, realmente, eu acredito que é importante a gente ter essa representação de um ser que seria um espartano, para que a gente consiga nos imaginar. (Informação verbal)

Entrevistado 6: (...) criar algo que trouxesse identidade para nossa empresa. Encontrar na nossa cultura... a cultura da esquadrilha a gente diz: sempre teve aqui, a gente sempre foi a esquadrilha, só que nunca mostrou isso externamente. Então a gente pegou e... A gente tem uma prática, que tudo que a gente fala é “voa “EJ””, aí eu peguei, pô, voa “EJ”, avião, um conjunto de aviões são o que? Uma esquadrilha. Quem pilota esses aviões? São os pilotos. Então aqui são os pilotos [membros da empresa], essa é a nossa torre de controle [sede da empresa], o nosso dinheiro são milhas [do sistema de bonificação]... A gente criou tudo voltando a cultura de esquadrilha. Então foi muito, que a galera aderiu muito. (Informação verbal)

Outro elemento cultural interessante que o movimento empresa júnior apresenta está relacionado com os eventos promovidos pelas diferentes instâncias do MEJ: desde empresas juniores, com eventos menores e menos representativos, até os organizados pela Brasil Júnior ou por instâncias internacionais, como a JADE, confederação europeia de empresas juniores.

Estes eventos são muito esperados pelos empresários juniores porque, segundo eles e o que foi observado nesses eventos durante a observação para este estudo, é um momento de imersão na cultura do movimento empresa júnior, discussão do futuro do movimento e das empresas juniores, revisão dos principais focos de atuação das EJs ultimamente, etc. Cada evento possui um tema, que rege toda a programação deste evento. Para um evento ser organizado, conta-se com a voluntariedade dos próprios empresários juniores e, caso necessário, a contratação de alguma empresa terceirizada responsável pela manutenção ou auxílio em questões operacionais, como som e imagem, por exemplo.

Nesses eventos, são apresentadas palestras com os mais variados temas, geralmente adaptados à realidade do movimento empresa júnior, além dos cases, já

explicados na descrição feita sobre o MEJ, que são apresentações curtas sobre práticas das EJs que forem selecionadas segundo o edital do evento (atualmente, este edital é padronizado pela equipe da Brasil Júnior para todos os eventos e conta com três eixos principais: pessoas, execução e mercado (BRASIL JÚNIOR, 2016b)). As EJs que apresentam os cases nos eventos (geralmente duas sobre cada eixo temático) disputam entre si um prêmio simbólico, que é entregue no encerramento do evento, um momento onde se percebe a competitividade encorajada pelo MEJ.

Empresas juniores com maior participação ativa no MEJ, a saber, maior conhecimento sobre o trabalho das instâncias e maior reconhecimento perante os empresários juniores, por exemplo, costumam ver na cultura um elemento ainda mais importante para a continuidade de seus trabalhos. Este argumento concorda com a teoria apresentada por Dau, Ayyagari e Spencer (2015), já que além de serem afiliadas (federadas, neste caso) a um grupo, sentem-se parte dele.

Deste modo a identidade da empresa júnior é construída e um legado também é deixado por essas pessoas que se definem como inconformadas com a realidade. Este é um perfil admirado pela Brasil Júnior, já que a Confederação apresenta o inconformismo na descrição de um de seus valores, como mostra a Figura 9, retirada do guia de cultura da Brasil Júnior.

FIGURA 9 - VALOR DA BRASIL JÚNIOR: POSTURA EMPREENDEDORA



FONTE: Guia de Cultura da Brasil Júnior. (BRASIL JÚNIOR, 2015c).

Este inconformismo demonstra mais uma vez uma resposta estratégica às demandas externas e às expectativas, refletindo o que Oliver (1991) trouxe em seu estudo, afirmando ser esta uma das características do comportamento organizacional.

Portanto, respondendo aos conflitos que podem ser gerados pela incompatibilidade das lógicas – no caso, tanto conflitos inseridos na lógica do capitalismo quanto os conflitos entre esta lógica e a relacionada à profissão - e a fim de acomodar as inconsistências das diferentes lógicas e fortalecer a legitimidade (OLIVER, 1991) das empresas juniores, são utilizados artefatos e discursos homogeneizadores como instrumentos desta resposta estratégica, auxiliando na internalização dos objetivos da empresa júnior por parte dos membros e gerando um equilíbrio entre as tensões que possam atrapalhar este processo de fortalecimento. (KRAATZ; BLOCK, 2008).

Dentre estes aspectos culturais, também estão inseridos alguns artefatos, como as camisetas que os empresários juniores usam em ocasiões como eventos MEJ, reuniões com outros membros, *benchmarkings*, ou até presenteiam colegas com elas como modo de expor a cultura da sua empresa júnior ou de sua federação. Para ter acesso a estas fotos, a pesquisadora pediu em grupo de uma rede social que os empresários juniores enviassem fotografias destes artefatos. Algumas delas estão apresentadas a seguir, após os fragmentos das entrevistas. Estes artefatos, sentimentos e significados culturais - que incluem as camisetas e também os hinos das EJs, por exemplo -, estão relacionados com o conceito de bricolagem e com a construção da identidade organizacional por Glynn (2008), quando os atores incorporam esses significados a seus desejos.

Entrevistado 4: Então as vezes as outras EJs, as vezes achavam que a gente é maluquinha de ficar gritando “ah, uh!” não sei o que, nos eventos (...). Porque muitas vezes a cultura organizacional ela é algo muito intangível pros membros. Muito muito muito. Então a gente ter essa representação talvez faça com que o cara olhe para aquilo ali e fale: “cara, realmente sou espartano ou quero ser um espartano”, melhor do que você ficar falando valores, algo muito amis intangível, de aspectos visíveis e não visíveis da cultura, e não, nós temos uma representação da cultura, dos valores da EJ como a gente quer, é um membro espartano, que tenha isso, isso e isso. e a galera realmente compra essa briga. (Informação verbal)

Entrevistado 4: Que seria esse sentimento de pertencimento de algum lugar, que é o que muita gente busca quando entra na faculdade, entra na EJ, ainda tá meio perdido, e quando a gente entra lá, e se sente espartano realmente faz com que as pessoas se integrem sabe? Fico até arrepiado quando eu falo isso. (Informação verbal)

Entrevistado 6: (...) então tipo eu não tinha nem noção do que era o Movimento Empresa Júnior, então quando eu vi lá a galera lá, por exemplo, da “EJ X” de espartanos, a outra galera com gravata, outra galera com saia de escocês...(...) isso une demais a empresa, é todo mundo junto, gritava “ah uh”, e todo mundo “ah uh ah uh”, (...) então foi uma das minhas propostas foi justamente, criar algo que trouxesse identidade para nossa empresa. (Informação verbal)

FIGURA 6 - CAMISETAS DO MEJ



FONTE: A autora (2017).

Ao mesmo tempo, esta cultura aparece de maneira frágil devido a dependência de sua continuidade e do perfil de cada empresário júnior que lidera a EJ.

Entrevistado 9: Porque eu acho que a cultura é muito do perfil do presidente. (...)Então eu não tenho muito esse perfil [de fomentar a cultura dentro da empresa júnior]. Então muitas coisas foram meio que perdidas da cultura da “EJ” esse ano.(Informação verbal)

Pesquisadora: quais são as principais dores que existem no MEJ?

Entrevistado 8: Principalmente liderança. Por exemplo, o ano passado a gente teve um perfil de liderança muito diferente desse ano, os resultados mudaram completamente. (Informação verbal)

Para que isso seja minimizado a teoria defende que quanto mais semelhantes os grupos foram em relação a cultura e outros aspectos, menos controvérsia será gerada nas organizações. (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012b). Para isso, nos processos seletivos para novos membros das empresas juniores os entrevistados afirmam tentar seguir um padrão de perfil, principalmente padronizado em relação à cultura que a EJ reflete.

Pesquisadora: E qual é o perfil procurado no processo seletivo da “EJ”?

Entrevistado 3: Cara, varia muito de leva, principalmente com essa nova pegada, de ser mais foco em projeto [resultado]. (Informação verbal)

Pesquisadora: e no processo seletivo qual é o perfil que vocês procuram?

Entrevistado 6: brilho no olho. Assim, a gente não quer ninguém técnico, ninguém perfeito com experiência de mercado, não sei o que... a gente quer pessoa que agarre o propósito da “EJ” e faça o que for necessário para fazer a “EJ” crescer. Isso é o foco do perfil. (Informação verbal)
(...)

Pesquisadora: e como vocês identificam, numa entrevista por exemplo?

Entrevistado 6: muito com... na entrevista. Eu não sou o cara mais aprofundado no processo seletivo, mas onde a gente identifica realmente a paixão da galera é no programa *trainee*. (Informação verbal)

Pesquisadora: e qual é o perfil que vocês buscam no processo seletivo?

Entrevistado 7: A gente busca mais pessoas que gostem muito de trabalhar em equipe porque é uma das coisas que a gente vê muito já que a gente trabalha muito em laboratório. (Informação verbal)

Como foi relatado, a individualidade e as preferências de cada membro tem consequências na gestão de uma EJ ou de qualquer outra instância do MEJ. Essas consequências podem ser boas ou ruins para a construção da identidade e o fortalecimento da legitimidade da organização híbrida, impactando também nas respostas estratégica que serão dispostas (OLIVER, 1991), dependendo do que está sendo feito e também do cargo que este membro ocupa.

Pesquisadora: por que você optou por se candidatar a diretoria da federação?

Entrevistado 3: porque. Tá. isso é muito pessoal mas, de boa ne? Primeiro, a “EJ” ela ainda é uma empresa muito verticalizada, então é meio “ah, tu tem que ser um *trainee* depois um consultor, depois ascender num plano de carreira, que no caso é, líder ou analista de negócios, para depois ser um diretor e depois um presidente”.

Pesquisadora: isso via de regra ne?

Entrevistado 3: via de regra... não é institucionalizado, mas é cultural.

Pesquisadora: você poderia se candidatar a presidente, mas não seguiria o fluxo natural das coisas... ne?

Entrevistado 3: não é nem que... lá não é sabatina, é indicação.
(...)

Pesquisadora: toda a diretoria escolhe por indicação os cargos?
(...)

Entrevistado 3: é tipo quem eles querem e pronto. (Informação verbal)

Analisando este fragmento pode-se concluir que a individualidade dos membros, principalmente dos que exercem cargos de liderança, ajudam tanto na construção da identidade organizacional quanto na interpretação das lógicas institucionais alicerçadas nestes elementos, e que o perfil de cada entrevistado também influencia nessa construção. (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012b).

Além do perfil, também importa deixar clara a influência do *background* do entrevistado nas suas atitudes. No caso, na sua decisão por se candidatar a um cargo na federação e não na própria EJ. (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012b).

Em relação aos elementos culturais, percebe-se a influência deles sobre as decisões dos membros, revelando a importância deles na consideração dessa lógica institucional em detrimento das outras. (KRAATZ; BLOCK, 2008).

Entrevistado 4: A gente tá sempre pautando esses valores. Sei lá, um membro não tá fazendo não sei que... cara, vai lá e faz, a gente tem um valor que é "vai lá e faz". (...) O valor, em diretoria, eles são muito pautados. Então a gente toma decisões baseado nos valores da EJ. (Informação verbal)

Outro aspecto relacionado aos elementos culturais reflete a adoção de uma temática que defina a EJ e a diferencie de outras fortalecendo sua identidade, no entanto considerando os mesmos aspectos culturais, como valores e princípios, por exemplo. Segundo Greenwood e Hinings (1988, 1993) isso ameniza confusões causadas pela incerteza na definição de aspectos organizacionais, já que quando compartilhados refletem consenso entre os membros da organização.

Entrevistado 8: (...) criaram um guia de cultura propriamente e toda a cultura da "EJ" ela é muito alinhada com a ideia de coisas marítimas(...) E aí tem tudo tipo de você ganha alguns símbolos quando entra, o sal do mar, por causa disso, disso e disso, tem um guia com tudo muito bem definido, com princípios sólidos, alinhado com os valores da "EJ" e os valores são os mesmos, mas a forma que as pessoas veem esses valores é diferente, porque tem uma cultura que abarca tudo isso. (Informação verbal)

Os elementos culturais tornam-se ainda mais importantes por serem uma forma de promover a continuidade do que está sendo feito ou do que foi planejado também nas gestões futuras. Um dos principais desafios que estas organizações híbridas enfrentam é a alta rotatividade. Geralmente, a gestão de uma diretoria tem a duração de um ano e a rotatividade média dos membros que trabalham em EJs no Brasil é de 1,5 ano (BRASIL JÚNIOR, 2015a). Isto se deve por vários fatores, dentre eles, a conclusão do curso desses membros gerando a impossibilidade de continuarem na EJ.

Esta alta rotatividade gera um impacto negativo em um aspecto importante para a consolidação das lógicas institucionais e o consequente alcance da legitimidade: a descontinuidade e a recorrente falha no entendimento sobre os objetivos da empresa júnior.

Quando a autora foi convidada para ajudar na elaboração do planejamento estratégico da empresa júnior a qual fez parte entre os anos de 2013 e 2014, duas das justificativas dadas pelos atuais membros estão relacionadas ao resgate histórico que poderia ser feito em relação a erros estratégicos cometidos no passado e prioridades que devem ser dadas ou não em relação às decisões, por exemplo, para que a gestão de 2017 pudesse ter acesso a essas informações, já que nenhum membro daquela época está trabalhando na empresa júnior.

Além desta resposta estratégica relacionada a cultura organizacional das empresas juniores, a busca organizacional pela estabilidade e pela previsibilidade (um dos códigos utilizados para análise no software *Atlas Ti*) (OLIVER, 1991) também ajuda a delinear um outro tipo de resposta, mais relacionada com o acompanhamento das diretrizes com um background mais tradicional.

4.3.2 Acompanhamento protocolar de diretrizes repassadas

A busca pela estabilidade e previsibilidade citada por Oliver (1991) reflete um tipo de resposta estratégica também identificada nas EJs. Em alguns casos, as EJs preferem seguir o que foi proposto ou feito por outra instância de poder do MEJ ou mesmo por outras EJs que respeita a fim de evitar cometer erros. Este tipo de comportamento reflete um *background* mais tradicional e menos inovador, já que esta resposta estratégica reflete uma atitude mais recuada e cautelosa.

Com a proposta do planejamento da rede muitas EJs decidiram abandonar ou realinhar seus planejamentos estratégicos a fim de seguir o que foi proposto pela Brasil Júnior, afirmando confiar no que estava sendo feito e também seguir o planejamento que se tinha para a rede composta pelas empresas juniores do MEJ.

Entrevistado 2: A gente tenta seguir os manuais, porque acredita que seguindo os manuais, se a gente errar a gente pode pelo menos contribuir, se você fizer alguma coisa de maneira aleatória, se você errar você não vai conseguir deixar isso numa gestão do conhecimento pra galera saber... (Informação verbal)

Entrevistado 2: Por exemplo, diretoria de qualidade estava muito perdida com esse novo cenário, não sabia o que fazer (...) Ah, beleza, no MEJ “do Estado” o que foi feito? Pô, das quatro EJs que tinham na época, três acabaram com a diretoria de qualidade. Opa! Vamos ver no brasileiro. Ih, não tem mais diretoria de qualidade. Parou, sentou todo mundo e falou olha: a gente tem esses dados aqui, e a gente tá com esse problema. O que a gente faz? Aí todo mundo [disse]: acaba com a diretoria. (Informação verbal)

Pesquisadora: e esse planejamento estratégico vocês se baseiam no planejamento estratégico da rede ou é por conta própria mesmo?

Entrevistado 3: A gente não se baseia porque o ciclo não é juntinho com o planejamento estratégico da rede, então a gente vai até... o próximo a gente vai fazer de dois anos para conseguir fazer juntinho, porque o nosso é de três anos e aí ele começou em 2014 e vai acabar em 2016. (Informação verbal)

Entrevistado 4: é, o que eu entendo é o seguinte: a gente tá em um movimento. Correto? Então a gente tá inserido ali naquele movimento. Querendo ou não hoje em dia a gente tem essa instância superior. Então por conta dessa burocratização a gente tem que seguir essa instância. Então, infelizmente...(Informação verbal)

Entrevistado 6: eu acho que assim, se você concorda com o Movimento Empresa Júnior o planejamento estratégico da rede com o que está sendo feito no Movimento Empresa Júnior, o planejamento estratégico da rede é o seu maior norteador. (Informação verbal)

Neste caso, cabe lembrar que o planejamento estratégico da rede foi elaborado com o apoio dos representantes das EJs, já que a Brasil Júnior tem como maior órgão deliberativo o seu Conselho Administrativo, formado por dois representantes (geralmente presidente e vice-presidente) de todas as federações confederadas a ela. Assim, automaticamente o que foi deliberado para as EJs no planejamento estratégico da rede foi exposto e acordado com os representantes do conselho da Brasil Júnior.

Por outro lado, por estes conselheiros também estarem ocupando cargos de maior poder na hierarquia do MEJ - embora esta se declare horizontal, são representações de instâncias mais altas – pode-se considerar em partes o argumento

de Greenwood et al. (2011) que afirma que aqueles que têm poder determinam em um grau que reflita seus interesses as respostas estratégicas às lógicas institucionais, já que mesmo sendo a maior representação – a nível nacional – das empresas juniores, a Brasil Júnior vê nos líderes das federações a principal instância de poder de decisões estratégicas para o MEJ. Em um de seus credos, a confederação reflete este posicionamento.

FIGURA 10 - CREDO DA BRASIL JÚNIOR: SOMOS COMPROMETIDOS COM A NOSSA REDE



FONTE: Guia de Cultura da Brasil Júnior. (BRASIL JÚNIOR, 2015c).

Em contrapartida, tem que ser apresentado novamente um dos principais desafios das empresas juniores de modo geral: a alta rotatividade. Esta alta rotatividade faz com que pessoas que estão no MEJ em outros anos talvez tenham pensamentos diferentes das pessoas que estavam à frente das discussões sobre o planejamento estratégico da rede. Por isso também uma das respostas se configura desta maneira: tentando replicar e procurar um padrão a ser seguido, a fim de que este desafio não seja tão prejudicial e não gere tanto conflito para as EJs. Um dos entrevistados relatou uma experiência de quando o planejamento estratégico da rede foi repassado para ele e como isso auxiliou no alinhamento das estratégias.

Entrevistado 9: Tá. Esse ano [2016] aconteceu então, também, foi muito bom porque assim, a “EJ” conseguiu se alinhar muito ao PE [planejamento estratégico] da rede porque a gente tá junto assim. Então o PE da rede começou 2016-2018 e o nosso PE também. E como foi alinhado, então lá no final de 2015 a gente foi até São Paulo, a Brasil Júnior fez um encontro de líderes pra todos os líderes e diretores das EJs (...) e eles passaram tudo pra gente. Desde a missão, do porquê existe, até todos os indicadores. Então a gente internalizou muito isso e acreditou muito nisso, e depois a gente fez o nosso PE com base nisso. (Informação verbal)

Seguir o que é proposto pelo planejamento estratégico da rede, que envolve desde diretrizes estratégicas até metas e indicadores compartilhados, ajuda os empresários juniores a diminuir a dúvida sobre quais estratégias seguir, como um dos entrevistados citou, serve como norteador de suas ações em relação ao futuro da EJ e as prioridades que devem ser dadas estrategicamente.

Além disso, minimiza os danos gerados pela alta rotatividade dos membros e os situa diante da imaturidade iminente diante da inexperiência em gestão estratégica, principalmente. Este ponto fica ainda mais perceptível nas EJs que não estão vinculadas a cursos de gestão, como é o caso do entrevistado 7:

Entrevistado 7: Esse ano [2016] a gente tentou fazer [o planejamento estratégico] só que a gente ainda não conseguiu, a gente tem muita dificuldade assim, porque não é da nossa área essa questão de processos internos de empresa, então é uma coisa que a gente vai aprendendo. (...) A gente pede ajuda ao pessoal da “Federação” e tal, mas o planejamento a gente não conseguiu agora esse ano, a gente não tinha um guia. (Informação verbal)

O resultado dessa resposta produz uma maior internalização do que é proposto pelo movimento empresa júnior e busca minimizar os efeitos negativos que a imaturidade profissional que empresários juniores apresentam, já que geralmente possuem nenhuma ou pouca experiência profissional quando entram no movimento, sendo este o seu primeiro contato com um trabalho, na maioria das vezes.

Diante destes argumentos, vê-se a preocupação dos empresários juniores com o futuro de suas EJs. E isso é unânime. Independentemente do curso, tipo de IES, ou cluster ao qual pertence no momento, todos procuram o melhor para si, para a EJ a qual pertencem e/ou para o MEJ como um todo. Deste modo, outra resposta estratégica surge, vinculando a continuidade disso como um movimento com um envolvimento pessoal e profissional observado nas entrevistas e os outros dados analisados. Esta resposta está descrita com mais aprofundamento a seguir.

4.3.3 Continuidade do Movimento Empresa Júnior a partir do envolvimento pessoal e profissional dos empresários juniores

O último tópico sobre as respostas estratégicas dadas pelas EJs ao contexto ao qual estão inseridas retrata um aspecto bem particular destas organizações, que, no entanto, é claramente percebido em diversas fontes de evidências.

O envolvimento apresentado pelos empresários juniores mantém a contínua construção da identidade organizacional, juntamente com os elementos culturais, regras e artefatos já analisados.

Por muitas vezes, os entrevistados demonstraram este envolvimento relacionados com sentimentos como amor, cuidado, motivação, que mais foi citada como “brilho no olho”, além do sentimento de pertencimento ao grupo. Também apresentou envolvimento profissional, ao ver no MEJ e nas suas empresas juniores a oportunidade de crescimento pessoal e profissional, inclusive atribuindo o encontro de seu propósito pessoal a sua participação no MEJ; além da preocupação com outras instâncias do MEJ. Alguns exemplos dessas demonstrações estão expostos a seguir.

Entrevistado 1: os eventos são bem legais né... Você vê lá que tem, nunca vou esquecer, as vezes que você entra e está lá no salão principal né, que todo evento sempre tem um salão principal, e aí você tem lá, aquela galera lá, 2 mil, 3 mil pessoas igual foi no JEW C, e aí você tem o pessoal de todos os lugares, cada um tem o seu, sua música, suas cores, e aí você vê que apesar de cada um ter suas especificidades está todo mundo ali reunido em prol de uma mesma coisa. (Informação verbal)

Entrevistado 1: a gente tem uma coleta de números relacionados ao MEJ e a gente viu que nesses últimos anos a gente vem crescendo com números bem representativos, seja em cargos em instância ou outro tipo de conexões que a gente faz. Hoje a gente tem pessoas na diretoria da federação, na diretoria do núcleo né, que a gente tem lá na “Universidade”, tem participação na Brasil Júnior e a gente vem tendo representatividade em todos os lugares. (Informação verbal)

Entrevistado 2: assim que eu entrei eu me inseri em um movimento em que em um primeiro momento eu fiquei “onde é que eu tô?” Mas que eu já vi ali que ali era o meu lugar e eu poderia contribuir bastante pra aquilo sabe? (Informação verbal)

Pesquisadora: você acredita no propósito do movimento?

Entrevistado 2: acredito.

Pesquisadora: e o pessoal da “EJ” também?

Entrevistado 2: os que estão agora acreditam. Os que estão agora são realmente apaixonados. (Informação verbal)

Entrevistado 4: é, o que me fez interessar foi muito assim o sentimento que vai sendo construído ao longo da sua permanência na EJ, porque quando você entra, todo mundo “ah, quero me desenvolver” e aí quando você vai

entendendo de fato o movimento que você tá inserido você vê que você pode muito mais do que apenas ficar na sua EJ entendeu? Então, e eu tenho um propósito de vida muito claro, que hoje em dia é claro talvez por causa do movimento. (Informação verbal)

Entrevistado 9: Então eu falo que eu amo muito a “EJ”, eu amo muito o MEJ por tudo que ele me proporcionou, então esse crescimento pessoal, não só profissional, não só profissional agora, de me entender, de entender a “Entrevistada” como líder, entender a “Entrevistada” como trabalhadora, empregada, funcionária, eu acho que isso é muito legal dentro do MEJ. Além, lógico, das pessoas que você conhece dentro do movimento, das experiências únicas que eu vivi dentro do movimento... Mas essa parte pessoal é o que eu acho que me traz mais o amor assim, o sentimento. (Informação verbal)

Também é observado o sentimento de responsabilidade por aquilo que estão executando e o seu crescimento ao longo do tempo que estão inseridos no movimento empresa júnior.

Dentre os elementos culturais, um valor aparece algumas vezes no discurso e nos artefatos das empresas juniores, tais como estatutos e planejamentos estratégicos, relacionado com a atitude de dono, ou o sentimento de pertencimento e responsabilidade sobre aquela empresa júnior.

Este é um aspecto cultural repassado para as pessoas que entram no MEJ e que demonstra uma tentativa de reter membros, um dos problemas relacionados a pessoas que a Brasil Júnior aponta como “dor” recorrente em EJs de *cluster 2* (“não conseguimos reter nossos membros”) e 5 (“nossos membros não se entrega, 100% a empresa”). (BRASIL JÚNIOR, 2016c). Independente da empresa júnior, foi observado em eventos e nas falas dos entrevistados a responsabilidade como “donos” de algo onde atuam voluntariamente. Isto também é algo observado no MEJ: a continuidade e o crescimento do movimento dependendo da atuação de seus membros.

Entrevistado 1: Dentro dos valores que a gente tem né institucionalizados, algumas coisas chamam bastante atenção, então acho que atitude de dono é uma coisa bem interessante, que a gente vez ou outra escuta no dia a dia, assim, e repete bastante isso. (Informação verbal)

Entrevistado 9: tem pessoas muito comprometidas no MEJ, que realmente se importam, tem esse sentimento de dono, que eu acho que outras pessoas não têm. Então eu tenho amigas que fazem estágio que cara, elas gostam muito da empresa, do que elas fazem, mas não tem aquele brilho no olho sabe? Então eu acho que o brilho no olho do empresário júnior é muito... surreal assim. (Informação verbal)

Ao aproximar essas abordagens de micro interações (individuais) com macro estruturas (organizacionais) como influências nas lógicas institucionais (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012b), a análise dos resultados desta pesquisa recaem também sobre os aspectos culturais das EJs, citados inclusive como uma das respostas estratégicas (ver tópico 4.3.1), muito presentes e determinantes devido ao sentimento que os membros carregam.

Esta terceira resposta estratégica foi apresentada devido a dependência do movimento empresa júnior em relação aos seus membros que trabalham de forma voluntária, sendo vedado a empresa júnior “captar recursos financeiros para seus integrantes por intermédio da realização de seus projetos ou de qualquer outra atividade.”. (MARQUES et al., 2016). A falta de obrigação de estar fazendo parte de uma EJ foi apresentada por alguns entrevistados, e diz respeito, conseqüentemente, a opção deste indivíduo por fazer parte daquilo, como relata o entrevistado 4:

Entrevistado 4: Preciso entregar isso aqui porque é uma obrigação.. eu “quero” entregar isso aqui logo, porque isso é minha prioridade, se eu tiver que deixar de ir para uma aula, se eu tiver que deixar de fazer um trabalho, se eu tiver que deixar de fazer uma prova qualquer coisa assim, eu vou deixar porque aquilo ali faz mais sentido para mim. (Informação verbal)

Tendo em vista que os sentimentos apresentados pelos empresários juniores convergem em seus significados gerais, referentes a amor, afeto, cuidado, preocupação, entre outros, diz-se que a organização destas empresas é facilitada devido ao compartilhamento desses aspectos culturais e, no caso, pessoais. (OCASIO; RADOYNOVSKA, 2016). Porém, algumas discussões precisam ser feitas acerca dos problemas e também das possíveis soluções para as empresas juniores. Sobre isto, discorre o próximo tópico.

5 DISCUSSÃO SOBRE PROBLEMAS E POSSÍVEIS SOLUÇÕES PARA AS EMPRESAS JUNIORES

As empresas juniores (EJs) e o movimento empresa júnior (MEJ) como um todo são oportunidades que refletem muitos benefícios para os estudantes, como aprendizado, crescimento e autoconhecimento. A sanção da Lei das Empresas Juniores 13.267/2016 demonstra a proporção que o MEJ brasileiro alcançou nos últimos anos e como este movimento pode auxiliar na formação de profissionais ainda na graduação. Apesar dessas características também são encontradas algumas falhas, que foram identificadas principalmente pela observação da pesquisadora, nas entrevistas e por ela ter acompanhado a evolução do movimento empresa júnior desde 2013, quando entrou em uma EJ, sendo, assim, considerada uma pós-júnior, para o MEJ, e uma *ex-insider*, para a academia.

Este capítulo trata de uma contribuição da pesquisadora. Isso nada tem relação com um possível viés que comprometeria sua análise. Trata-se, inclusive, de uma crítica ao que foi visto e expressado pelos próprios empresários juniores e que estes podem não identificar devido a sua imersão neste universo. Possíveis soluções que são encontradas fora das empresas juniores, como a teoria e reflexões de quem não mais participa do MEJ também serão expostas de modo a contribuir com as empresas juniores.

Estão expostos problemas observados e relatados baseando-se nos principais desafios (chamados de “dores” pela Brasil Júnior) que as EJs enfrentam independente de seus clusters (BRASIL JÚNIOR, 2016c), nos critérios de pessoas, mercado e execução, já citados anteriormente.

Primeiramente, sobre pessoas, alguns entrevistados declaram-se incomodados com atitudes que observam em alguns empresários juniores relacionadas com a falta de maturidade e comprometimento que observam em algumas situações, mas compreendem que se trata do *background* profissional desses indivíduos. Não são casos comuns, mas que são observados em alguns ambientes.

Entrevistado 1: sim, é... Mas acho que é compreensível, acho que por ser a primeira experiência profissional de muita gente a gente acaba tendo muitos problemas com a imaturidade, falta de comprometimento... É, acho que isso até exista em todos os lugares que tem por aí mas não sei, eu acho que eu

tento levar as coisas um pouquinho a sério, e aí de repente algumas coisas nesse sentido assim, incomodam um pouquinho. (Informação verbal)

Pesquisadora: quais são as principais dores que existem no MEJ?

Entrevistado 8: principalmente liderança. Por exemplo, o ano passado a gente teve um perfil de liderança muito diferente desse ano, os resultados mudaram completamente. Então esse é um ponto muito expressivo de, se tiverem lideranças ruins, talvez os resultados das EJs caiam. Isso é muito ruim. A gente fica na dependência de pessoas boas para isso sabe? Tudo bem que tem processos por baixo e tal, mas como o time é muito imaturo, se tiver um líder ruim, talvez ele consiga levar o time sabe, então eu acho que esse é um dos principais problemas não só na “EJ” mas no MEJ mesmo. (Informação verbal)

Entrevistado 8: E o risco 2 é que tipo, as vezes a galera tipo tá tão focada em só fazer operação, a diretoria tá tão focada em fazer rodar o negócio, que não foca em quem vai vim, tá ligado? O cara vive lá na operação, não sei o que eu, e quando dá um mês antes (da eleição), dá o edital, “eita, tenho que sentar com fulaninho”, mas você não preparou o cara pra estar indo pra um cargo tão estratégico assim, com tanta responsabilidade. Tipo se tiver cultura talvez segure um pouco, mas se o cara não está sendo acompanhado, que é o normal, todo mundo tem que... tem tanto a parte de não preparação, como também cultura. (Informação verbal)

Isso reflete um problema geral do movimento empresa júnior que pode ser minimizado por meio de um acompanhamento de mentoria, que já acontece em algumas EJs e até já foi ofertada pela Brasil Júnior, tendo um *feedback* muito positivo, como relatou um dos entrevistados.

Entrevistado 3: (...) Aí como eu estava conversando, como a BJ influencia na “EJ”, com mentorias, então a gente teve um final de semana com McKinsey e Bain [company] há duas semanas atrás, caramba! Entendeu... [foi muito bom]. E foi a BJ que promoveu. (Informação verbal)

Aumentar o alcance dessas mentorias pode criar uma atmosfera mais madura, a partir da conscientização do papel do indivíduo e seu impacto não só na empresa júnior mas em toda a sociedade. Essas mentorias podem ser facilitadas por professores, estreitando assim os laços destes com os empresários juniores, que atualmente não é bem aproveitado.

Pesquisadora: e sobre os professores, como é o relacionamento de vocês com eles?

Entrevistado 1: entendi. Ah, no geral é bom, acho que tem muitos que não sabem o que a empresa júnior faz, tem muitos que sabem e tem um certo receio porque prestam consultoria também. (Informação verbal)

Pesquisadora: e como é que a “EJ” influencia e é influenciada por esses stakeholders?

Entrevistado 1: (...) os professores, uma parcela muito boa de indicações vem dos professores, que alguns têm contato com o mercado, tem as redes

de negócios deles, e os nossos próprios ex-membros são stakeholders importantes também nesse sentido porque várias indicações vêm deles. (Informação verbal)

Pesquisadora: E quais são os principais stakeholders da “EJ” na sua opinião?

Entrevistado 3: tá, é, professores, orientadores, que são hoje o que a gente chama de mentores, que é quem ajuda na construção, varia muito da realidade mas, a equipe do projeto, então às vezes quem tá envolvido na solução do que a gente está prestando. (Informação verbal)

Entrevistado 8: tipo, a gente sempre teve a ideia de trabalho com professor orientador no caso ne, eu fui gerente de projetos, e pra cada projeto, tinha um professor. Na prática eles não acompanhavam tanto os projetos na época, tinha esse professor, e quando era algo mais complexo a gente ia atrás pra ele ajudar em alguma coisa propriamente, tipo a gente teve muita mentoria em eventos da gente, tinha coisa de estatística porque era uma pesquisa e tal, aí realmente o professor ficou de perto. (Informação verbal)

Como os entrevistados citaram, os professores atuam, em geral, de maneira promotora, ou seja, promovem positivamente a EJ perante a comunidade acadêmica. Porém, o impasse ocorre quando os alunos não dão a devida importância à faculdade e ao curso, sobre assiduidade e desempenho em sala de aula, por exemplo, causando uma impressão ruim para estes *stakeholders*. Isto foi citado anteriormente, no tópico sobre a lógica institucional profissional, sobre a falta de prioridade sobre o ensino formal das universidades. Um estudo cita como um dos desafios das organizações a ineficiência para atender as demandas de stakeholders externos, e a possível perda de apoio por parte deles. (NAVIS; GLYNN, 2011). Isto também deve ser considerado e o comportamento dos empresários juniores reavaliado.

No que se refere ao mercado os problemas são menos observados nas EJs que atuam nas faculdades de gestão. Para estas empresas o acesso a informação e o aprendizado por projetos se torna mais compreensível, devido ao vínculo deste estudante à um contexto favorável a este aprendizado. Porém, sabe-se que estes casos são minoria no MEJ, segundo os últimos relatórios de censo & identidade apresentados pela Brasil Júnior (BRASIL JÚNIOR, 2012b, 2015a, 2016f).

Os principais problemas de mercado segundo os fundamentos dos *clusters* (BRASIL JÚNIOR, 2016c) referem-se aos projetos, ao portfólio de serviços ofertado pelas EJs e ao conhecimento sobre vendas que pode não ser suficiente para a realidade da EJ.

Entrevistado 7: foi uma meta bem ousada porque a gente acreditava muito que a gente poderia conseguir, mas a gente não conseguiu, tipo acho que faltou muita vontade, talvez tempo, não sei porque a gente também é muito

ocupado dentro do curso, muita gente tem muitas ocupações e a gente não vendeu a “EJ” do jeito que a gente deveria ter vendido, acho que isso foi um problema, porque a gente poderia ter conseguido mais contatos, mas a gente ainda está com probleminhas em relação a vendas. (Informação verbal)

Entrevistado 8: Tipo os nossos serviços eram os mesmos há bastante tempo. Beleza, dá certo? Dá, mas se a gente quiser inovar melhora muito, tipo, nosso processo de vendas era o mesmo, então tudo relacionado ao *core business* e também ao interno. Então quando eu entrei em 2013 até 2015 não tinha mudado quase nada sabe? Era praticamente a mesma empresa. Mesmo com muita rotatividade né? (Informação verbal)

Entrevistado 8: eu acho que melhorou os resultados, tipo, no ENEEJ a EJ conseguiu virar cluster 5 e era cluster 3 no início do ano. Cluster 3 porque os resultados financeiros não eram bons (...) Eles veem, tanto as EJs fazem *bench [marking]*, quanto a “EJ” também fazia muito, eles [os diretores da EJ] conversaram muito com as EJs de cluster 5, creio eu, porque são, enfim, maiores, tem outro porte, e a mudança de *mindset* é principalmente em mais e melhores projetos. (Informação verbal)

Uma solução para os desafios de mercado, como consta neste último trecho, por se tratar de um tipo de organização particular em aspectos como precificação, oferta de consultorias e público-alvo, por exemplo, é aprender com quem faz bem. No caso, procurar EJs mais consolidadas no MEJ, as Federações, a Brasil Júnior ou os professores que compreendem melhor a realidade do mercado de consultorias e do MEJ.

Sobre a execução, Meyer e Scott (1983) apresentam a inconsistência do discurso sobre como as organizações devem operar como um dos principais desafios organizacionais.

Uma das características e também problemas encontrados na essência do MEJ é a falta de continuidade nas operações ou decisões. Alguns entrevistados relataram esta questão.

Entrevistado 1: Porque como a gente troca muito rápido, a rotatividade é alta, depois venha alguém e desfaça o que eu fiz, ou faz outro em cima, e aí a gente fica perdido nesse ciclo e isso é muito, muito recorrente de... Muito recorrente no movimento empresa júnior. (Informação verbal)

Pesquisadora: e o que você acha que a “EJ” tem de diferente ou de igual de outras EJs?

Entrevistado 8: tipo, igual acho que as dores são muito similares assim, porque, tanto que “clusterizou” (*sic*) né nessa ideia? Porque mesmo a gente sendo uma EJ muito antiga a rotatividade é muito alta. (Informação verbal)

Entrevistado 9: Então se o ano que vem por exemplo, o “próximo presidente” que foi eleito, se ele quiser mudar tudo isso aqui, pintar de rosa, parar de fazer projeto e vender sorvete, ele pode. Todo mundo que tá aqui pode mudar drasticamente a empresa júnior de um ano pro outro. E isso é muito legal. Que são rupturas assim, lógico, isso é muito legal e muito ruim ao mesmo

tempo por causa da continuidade que a gente já conversou. (Informação verbal)

Porém, além do problema da alta rotatividade dos membros e da falha na gestão do conhecimento, algumas práticas e indicadores também são modificados com frequência, não só nas EJs como também nas Federações e na Brasil Júnior. Um exemplo é o principal reconhecimento de maturidade e crescimento das EJs, que antes era medido e premiado por meio do Programa de Excelência em Gestão (PEG) e atualmente é medido por meio da análise dos resultados de indicadores dos *clusters*.

Cabe considerar que, por se considerar um movimento inovador e em constante aprendizado algumas práticas e indicadores realmente tenham que ser substituídos pelo que for considerado melhor à época. No entanto, isto cria um dos principais problemas para as EJs no quesito execução, já que elas constantemente se adequam às novas práticas causando uma descontinuidade no trabalho executado.

Isso não se resume somente às práticas, e sim em vários âmbitos. Pode-se considerar a mudança de organograma de uma instância, de portfólio de serviços, no processo seletivo dos membros, entre outros.

Uma possível solução para este problema, que ocorre em todas as instâncias do MEJ, é manter essas práticas vigentes por um determinado tempo, podendo ser, ao final de um determinado período, mantido ou substituído. Assim, os empresários juniores saberão por pelo menos quanto tempo aquela prática estará vigente e poderá planejar-se de maneira efetiva. Cabe a cada empresário júnior reconhecer que, enquanto estiver na EJ e alguma prática estiver vigente, ele não precisa deixar de inovar. Basta compreender que seus estudos e trabalho serão utilizados em gestões futuras, caso ele não mais esteja trabalhando efetivamente na EJ, federação ou confederação. Trata-se da importância do legado.

Outra possível solução complementar a anterior é redefinir e manter a melhor prática encontrada em relação a troca de gestão das diretorias. Uma possibilidade é o desenvolvimento de um documento pela Brasil Júnior que incentive um único modelo padrão de trocas de gestão, assim como desenvolvem tantos outros para padronizar o funcionamento das instâncias. Sabe-se que há uma diversidade entre os cursos que as EJs englobam e uma consequente mudança no organograma de cada uma delas devido às funções dos diretores. Porém, é possível que apenas o intervalo e a troca de gestão sejam padronizados, a fim de manter uma boa governança e minimizar problemas com descontinuidade de pensamento estratégico.

Outro desafio que cabe ser apresentado foi observado em variados discursos, desde entrevistas até a observação participante feita pela pesquisadora, está relacionado com o papel das instâncias e as vantagens que estas podem ou não trazer para as partes interessadas. Muitos empresários juniores não conseguem justificar as principais vantagens de uma EJ ao ser federada.

Isto ocorre porque, geralmente, a comunicação sobre este aspecto não é feita da melhor forma ou essas vantagens não são enxergadas tão claramente. Em algumas entrevistas, os empresários juniores citaram a integração com a rede, o pertencimento a esta rede, a inserção em eventos MEJ, e alguns outros fatores como vantagens de ser uma EJ federada (todas os empresários juniores entrevistados pertencem a EJs federadas).

No entanto, um entrevistado em especial propôs uma reflexão que é pouco observada no MEJ, relacionada com a necessidade de uma instância superior para que essas EJs possam de fato se sentirem integradas, pertencentes a rede do movimento empresa júnior.

Entrevistado 4: cara o MEJ para mim é um movimento que talvez ainda não se entendeu como movimento sabe? Eu vejo que a gente tem muito muito muito a oportunidade sabe para impactar demais, só que a gente ainda não entendeu a real força que a gente tem. Então quando eu penso em movimento, quando eu penso em rede, eu não penso em federações, eu não penso na Brasil Júnior tendo que passar as diretrizes... porque isso não é uma federação, isso é uma empresa normal onde a gente tem um presidente lá em cima que passa ordem para o cara lá que tá executando, sabe? E isso é refletido nas empresas Júniores. Onde a gente diz que a gente quer se desenvolver, diz que a gente quer tudo, e a gente fala para o membro que a sua função é negociar então você não pode fazer outra coisa dentro da empresa, sabe?

(...)

Entrevistado 4: porque eu acho que a gente ainda não entende por conta dessas burocracias todas que têm dentro da EJ, e aí a gente vai começar a entender que talvez a gente não precise de uma federação para fazer o trabalho que a federação tem que fazer, porque eu posso diretamente falar com outra EJ, e a outra EJ pode falar diretamente com outra EJ... e isso sair do "Estado" e ir para o Brasil inteiro. Então a gente também não necessitaria de uma Brasil Júnior para falar essas coisas todas que a Brasil Júnior fala e que transmite para federação e a federação transmite para EJ, e os diretores da EJ transmite para o carinha que tá lá na ponta, sendo que eu vejo que a gente não tem necessidade disso. Eu vejo o movimento com um baita potencial, mas que talvez ainda não tenha entendido o quanto ele pode fazer e mais importante, o que depois ele pode fazer de fato, como ele vai fazer isso. Porque para mim, o que eu entendo de movimento e o que eu quero que o movimento faça, o que a gente faz atualmente não vai fazer a gente chegar lá. Se a gente continuar com esse pensamento completamente retrógrado que a gente tem no movimento.

Pesquisadora: Aham. Aí esse pensamento retrógrado é em relação a burocracia que uma instância proporciona que na sua opinião não seria necessário?

Entrevistado 4: sim, sim, porque isso não é uma rede, como a gente se chama de rede. Vamos pegar aquelas imagens de rede, não sei se você já viu, aquelas teorias, esqueci o nome do cara. Mas tipo o ideal de uma rede é todo mundo se conectando independente de ter um ponto centralizador, que eu vejo que a BJ tenta fazer hoje em dia. Talvez seja importante para o contexto atual do movimento podermos entrar nessa discussão. (Informação verbal)

A pesquisadora não concorda com a falta de necessidade de instâncias como a federação, principalmente devido a representatividade e o suporte às EJs e Federações que estes órgãos oferecem. A caracterização de uma das lógicas institucionais observadas, a que se refere ao movimento empresa júnior, propôs a esta pesquisa um resultado que mostra que a força de uma lógica pode, independente dos processos adotados, alcançar uma postura comum, levando a um alinhamento maior e consequentemente uma continuidade mais facilmente fortalecida.

A Brasil Júnior e as Federações trabalham em prol do desenvolvimento do MEJ brasileiro e o fazem oferecendo vantagens para seus associados e para pós-juniões, em programas como o MEJ Carreiras (destinado à divulgação de oportunidades de emprego para pós-juniões), a promoção de eventos MEJ, o acompanhamento da realidade das EJs com o BJ Visita, replicado em várias federações, garantem a regulamentação das federações e EJs por meio das auditorias do Selo EJ, dentre outros.

No entanto, se essa é uma opinião de alguém que também se preocupa com o desenvolvimento do movimento, o problema identificado pela pesquisadora está relacionado a comunicação, ao repasse de resultados às instâncias e também ao interesse dos empresários juniores em compreender melhor o que está sendo feito pelo movimento empresa júnior.

Cabe lembrar que EJs que não estão federadas a alguma federação e consequentemente a Brasil Júnior também são reconhecidas legalmente como tais desde que sigam os requisitos da lei das empresas juniores.

Este último caso serve para que os leitores possam, a partir de toda a análise anterior, refletir sobre o papel das instâncias e entender as respostas estratégicas delineadas como resposta ao problema de pesquisa deste estudo.

A seguir, apresenta-se uma conclusão sobre o que foi exposto, além das limitações da pesquisa e sugestões para as futuras.

6 CONCLUSÃO

Analisando o estudo exposto até aqui, pode-se concluir que independente da organização híbrida analisada, alguns aspectos já vislumbrados em estudos anteriores se repetem: como a importância dos elementos culturais, exemplificados por diretrizes estratégicas (missão, visão, valores e propósito), artefatos, sentimentos, entre outros; o papel dos indivíduos na construção da identidade organizacional, ao considerar seu *background*, seus anseios, opiniões e refutações; e a preocupação com a continuidade do que está sendo feito, devido ao seu envolvimento com a organização estudada, por exemplo. (GLYNN, 2008; GREENWOOD; HININGS, 1988, 1993; GREENWOOD et al., 2011; KRAATZ; BLOCK, 2008; OCASIO; RADOYNOVSKA, 2016; OLIVER, 1991; THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012b).

Ao concluir este estudo, concorda-se que os procedimentos metodológicos de coleta e análise dos dados utilizados foram suficientes para que fosse apresentado de forma robusta os resultados sobre o problema de pesquisa, baseando a construção do roteiro de entrevistas na teoria estudada, os entrevistados compreenderam as questões apresentadas e deram contribuições relevantes sobre o que estava sendo pesquisado, mesmo de forma inconsciente no que se refere ao conhecimento sobre a teoria. Cabe lembrar que os entrevistados receberam um termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice D, p. 137), concordando em participar voluntariamente da pesquisa.

Os conceitos apresentados na teoria e expostos, por exemplo, nas definições constitutivas foram de fato operacionalizados pelos meios propostos, já que os documentos foram analisados, as entrevistas foram feitas e os objetivos geral e específicos foram alcançados. Sobre os objetivos específicos, apresenta-se um breve comentário sobre o que foi analisado em relação a cada um deles.

O primeiro deles, identificar as lógicas institucionais que caracterizam as empresas juniores (EJs), teve como resposta duas lógicas principais: a lógica do capitalismo; e a lógica profissional relacionada ao curso onde a EJ funciona e oferece seus produtos ou serviços.

Depois de analisar os dados e ter identificado essas duas lógicas principais, define-se que a lógica principal que influencia as empresas juniores é a do capitalismo.

Esta lógica é identificada em grande parte dos discursos e observações feitas pela pesquisadora e apresenta-se ao ponto de dirimir os efeitos negativos que as outras lógicas causam, diminuindo assim os conflitos entre elas a medida que prevalece. Assim, independente dos processos adotados, percebe-se que há uma postura comum, levando a um alinhamento em relação a continuidade do movimento empresa júnior. (OLIVER, 1991).

Sobre o segundo objetivo específico, caracterizar as empresas juniores a partir das lógicas institucionais que lhes identificam, um tópico foi dedicado a isso no início da análise dos resultados, já que se trata de um objeto de estudo com particularidades que precisaram ser explicadas de forma mais aprofundada. Devido à proximidade da pesquisadora com o campo, por já ter sido empresária júnior e por ter participado de eventos MEJ, imersões e conversas informais com atuais membros, este objetivo específico foi atendido de forma mais completa do que se a pesquisadora não tivesse este contato prévio. A partir dele, o terceiro objetivo específico e o objetivo geral também tiveram suas respostas mais bem definidas.

O terceiro e último objetivo específico, descrever as respostas estratégicas que atuam nas EJs, conseguiu ser atingido com a análise dos resultados os dois primeiros objetivos específicos com a adição de questões específicas, delineadas a partir da teoria, sobre as possíveis respostas estratégicas. O que também auxiliou na descrição dessas respostas foi o tipo de entrevista escolhida: semiestruturada. Desta forma a pesquisadora pode, na entrevista, identificar o que estava sendo prioritário nas decisões e conflitos das EJs relatados pelos empresários juniores e assim apresentar as respostas de forma mais assertiva.

As três principais respostas estratégicas descritas foram: a construção da identidade organizacional a partir da incorporação de significados culturais, sendo esta resposta identificada como forma de fortalecimento da identidade do movimento (GLYNN, 2008), distinção deste em relação a outros grupos (ASHFORTH; MAEL, 1989) e compartilhamento de aspectos culturais refletindo consenso, para amenizar as tensões causadas pelas diferentes lógicas influentes (GREENWOOD; HININGS, 1988, 1993); o acompanhamento protocolar de diretrizes repassadas; e a continuidade do Movimento Empresa Júnior a partir do envolvimento pessoal e profissional dos empresários juniores.

A análise dessas respostas constituiu o objetivo geral. Compilando informações dos demais objetivos específicos, das teorias e analisando de forma mais

generalista a realidade das EJs entrevistadas pode-se compreender o que estas organizações híbridas priorizam e como encaram os desafios relacionados ao seu hibridismo. As três respostas principais foram apresentadas e analisadas em tópicos separados com os aportes teórico e prático necessários, em relação aos dados fornecidos em entrevistas, observações e documentos analisados. Portanto, o objetivo geral também foi alcançado.

A inovação que esta dissertação trouxe ao campo teórico do conhecimento está relacionada ao estudo das três principais categorias de análise de modo combinado: as lógicas institucionais, as organizações híbridas e as respostas estratégicas, além de considerar aspectos comportamentais e individuais quando trouxe aspectos da análise da atuação e opinião dos empresários juniores, no tópico sobre as lógicas institucionais. O resultado desta combinação trouxe robustez e complementaridade ao estudo, sendo possível ser replicado em diversos campos de estudos, não só nas empresas juniores.

Sobre este campo, as empresas juniores, considera-se que nele este estudo teve sua maior contribuição prática, já que além de as empresas juniores não serem tradicionalmente objeto de estudos, que também se torna uma contribuição teórica, essas organizações mostram importância na formação de profissionais, incluindo futuros pesquisadores, empreendedores e empresários, por exemplo, já que além de possuir uma missão clara em relação a esta formação também apresenta resultados por meio de impactos diversos relatados pelos empresários juniores observados e entrevistados.

Ainda sobre as empresas juniores e os resultados que esta pesquisa trouxe, acadêmica, pessoal e socialmente, para a pesquisadora e para a sociedade que acolhe os empresários juniores, cabe citar a responsabilidade que os empresários juniores e as universidades têm na formação de novos profissionais. Viu-se pelos resultados desta pesquisa que os empresários juniores devem considerar melhor os ensinamentos do ensino formal, repassados pelas universidades onde estão instaladas suas EJs, tendo em vista o importante papel que a Instituição de Ensino Superior tem para a sua formação acadêmica, e não somente a empresa júnior.

Deve-se encontrar um equilíbrio entre o trabalho bem executado na empresa júnior e o bom desempenho do estudante, refletindo maior comprometimento com a academia e o abandono de práticas ainda recorrentes, como trancamento de disciplinas e cursos, atrasos, faltas e notas baixas. O movimento empresa júnior deve

formar, além de empreendedores comprometidos e capazes de transformar o país (BRASIL JÚNIOR, 2016d), estudantes também comprometidos e capazes de exercer seus papéis na graduação, para que assim possam exercer suas funções na empresa júnior de modo coerente e assim, de fato transformarem o Brasil.

Foram observadas algumas limitações neste estudo. Dentre elas, pode-se citar a interpretação de aspectos conjuntos que não tinham sido pesquisados pela autora, podendo comprometer sua compilação; a impossibilidade de todas as entrevistas terem sido feitas *in loco*, onde seriam observados também artefatos presentes no dia-a-dia dos entrevistados em suas empresas juniores; e a impossibilidade de entrevistar empresas juniores de todos os Estados ou de todas as áreas do conhecimento, o que refletiria de forma mais abrangente a realidade destas empresas juniores.

Para futuras pesquisas, pode-se sugerir: uma pesquisa quantitativa sobre as respostas estratégicas, a fim de coletar dados ainda mais generalizáveis estatisticamente; como outros tipos de organizações híbridas delineiam suas respostas estratégicas; uma pesquisa etnográfica a fim de observar ainda mais de perto o comportamento dos empresários juniores, considerando seu *background* anterior e posterior à passagem pelo movimento empresa júnior; o estudo mais aprofundado da lógica institucional do MEJ e como ela funciona na construção da identidade organizacional frente às tensões das organizações híbridas; a importância dos microfundamentos na construção das lógicas institucionais em organizações híbridas; o estudo das emoções em movimentos sociais entre outras.

Para concluir este estudo, relata-se a identificação e envolvimento da pesquisadora com a teoria e o campo de estudo como fatores facilitadores para o desenvolvimento da pesquisa, o que, infelizmente, nem sempre é observado. Acredita-se que o resultado desta pesquisa não teria sido o mesmo caso a pesquisadora não se interessasse por estes aspectos. Portanto, afirma-se a importância da escolha assertiva sobre as categorias de análise teóricas assim como o campo de estudo que receberá a pesquisadora como promotora de seu desenvolvimento perante a academia.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, W. M. J.; OZELLA, S. Apreensão dos Sentidos: aprimorando a proposta dos núcleos de significação. **Revista Brasileira de Estudos em Pedagogia**, v. 94, n. 236, p. 299–322, 2013.

ARAGÃO, G. **ENTREVISTA: Participar de empresas juniores abre portas para o empreendedorismo.** Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/cni/imprensa/2016/03/1,84250/entrevista-participar-de-empresas-juniores-abre-portas-para-o-empendedorismo.html>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

ARELLANO-GAULT, D. et al. Bringing public organization and organizing back in. **Organization Studies**, v. 34, p. 145–167, 2013.

ASHFORTH, B. E.; MAEL, F. Social Identity Theory and the Organization. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 20–39, 1989.

ASTLEY, W.; VEN, A. VAN DE. Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 52–73, 2005.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Editora 70, 2010.

BATTILANA, J. et al. Search of the hybrid ideal. **Stanford Social Innovation Review**, 2012.

BATTILANA, J. et al. HARNESSING PRODUCTIVE TENSIONS IN HYBRID ORGANIZATIONS: THE CASE OF WORK INTEGRATION SOCIAL ENTERPRISES. **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 6, p. 1658–1685, 2015.

BATTILANA, J.; DORADO, S. BUILDING SUSTAINABLE HYBRID ORGANIZATIONS: THE CASE OF COMMERCIAL MICROFINANCE ORGANIZATIONS. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 6, p. 1419–1440, 2010.

BATTILANA, J.; LEE, M. Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. **The Academy of Management Annals**, v. 8, n. May 2014, p. 1–44, 2014.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A Construção Social Da Realidade.** Petrópolis: Editora Vozes, 2003.

BESHAROV, M. L.; SMITH, W. K. MULTIPLE INSTITUTIONAL LOGICS IN ORGANIZATIONS: EXPLAINING THEIR VARIED NATURE AND IMPLICATIONS. **Academy of Management Review**, v. 39, n. 3, p. 364–381, 2014.

BILLIS, D. **Hybrid organizations and the third sector: Challenges for practice, theory and policy.** Basingstoke: [s.n.].

BINDER, A. For love and money: Organizations' creative responses to multiple environmental logics. **Theory and Society**, v. 36, n. 6, p. 547–571, 2007.

BRANDSEN, T.; KARRE, M. Hybrid organizations: No cause for concern? **Journal of Public Administration**, v. 34, p. 827–836, 2011.

BRASIL JÚNIOR, C. B. DE E. J. **Planejamento estratégico da rede 2013-2015** Brasília, 2012a.

BRASIL JÚNIOR, C. B. DE E. J. **Relatório Censo & Identidade 2012**, 2012b.

BRASIL JÚNIOR, C. B. DE E. J. **Estatuto Social da Brasil Júnior** Brasil, 2013.

BRASIL JÚNIOR, C. B. DE E. J. **Relatório do Censo & Identidade** São Paulo Brasil Júnior, , 2015a.

BRASIL JÚNIOR, C. B. DE E. J. **Relatório Legado Brasil Júnior**. Disponível em: <https://issuu.com/brasiljunior/docs/relatorio_legado_ppt_v8/1>. Acesso em: 14 mar. 2016b.

BRASIL JÚNIOR, C. B. DE E. J. **Guia de Cultura Brasil Júnior**, 2015c.

BRASIL JÚNIOR, C. B. DE E. J. **JEWC - Junior Enterprise World Conference** Florianópolis, 2016a.

BRASIL JÚNIOR, C. B. DE E. J. **Edital de Cases da Rede** São Paulo, 2016b.

BRASIL JÚNIOR, C. B. DE E. J. **Fundamentos dos Clusters** São Paulo, 2016c.

BRASIL JÚNIOR, C. B. DE E. J. **Planejamento Estratégico da Rede 2016-2018** São paulo, 2016d.

BRASIL JÚNIOR, C. B. DE E. J. **Edital do Selo EJ 2016** Brasília Brasil Júnior, , 2016e.

BRASIL JÚNIOR, C. B. DE E. J. **Relatório do Censo 2015** São Paulo, 2016f.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; PRESTES-MOTTA, F. C. A. **A Organização Burocrática** Introdução a Organização Burocrática, 1986.

BROWN, A. D. A Narrative Approach to Collective Identities. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 4, p. 731–753, 2006.

CARLSSON-WALL, M.; KRAUS, K.; MESSNER, M. Performance measurement systems and the enactment of different institutional logics: Insights from a football organization. **Management Accounting Research**, p. 1–17, 2016.

CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of Co-operation**. Oxford: Oxford University Press, 1998.

CHRISTIANSEN, L. H.; LOUNSBURY, M. Strange Brew: Bridging Logics Via Institutional Bricolage and the Reconstitution of Organizational Identity. In: **Institutional Logics in Action, Part B**. [s.l.] Emerald Group Publishing Limited, 2015. p. 199–232.

CORBETTA, P. **Social Research: theory, methods and techniques**. London: Sage, 2003.

CREED, W. E. D.; DEJORDY, R.; LOK, J. Being the change: Resolving institutional contradiction through identity work. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 6, p. 1336–1364, 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DAU, L. A.; AYYAGARI, M.; SPENCER, J. STRATEGIC RESPONSES TO FDI IN EMERGING MARKETS: ARE CORE MEMBERS MORE RESPONSIVE THAN PERIPHERAL MEMBERS OF BUSINESS GROUPS ? **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 6, p. 1869–1894, 2015.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organization fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147–160, 1983.

DOHERTY, B.; HAUGH, H.; LYON, F. Social Enterprises as Hybrid Organizations : A Review and Research Agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, p. 417–436, 2014.

EBRAHIM, A.; BATTILANA, J.; MAIR, J. Research in Organizational Behavior The governance of social enterprises : Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations §. **Research in Organizational Behavior**, v. 34, p. 81–100, 2014.

FRIEDLAND, R.; ALFORD, R. R. Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). . **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991. p. 232–263.

GALVÃO, L.; MOSCOZO, P. **DNA Júnior**. Disponível em: <<http://brasiljunior.org.br/arquivos>>. Acesso em: 17 set. 2014.

GLYNN, M. A. Beyond constraint: How institutions enable identities. In: GREENWOOD, R. et al. (Eds.). . **The SAGE handbook of organizational institutionalism**. London: SAGE, 2008. p. 413–430.

GODOY, A. S. **Estudo de caso qualitativo. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOODRICK, E.; REAY, T. Constellations of institutional logics: changes in the professional work of pharmacists. **Work and Occupations**, v. 38, n. 3, p. 372–416, 2011.

GREENWOOD, R. et al. Institutional Complexity and organizational responses. **Academy of Management Annals**, v. 5, n. 1, p. 317–171, 2011.

GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. **Organization Theory**, v. 9, n. 3, p. 293–316, 1988.

GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Understanding Strategic Change: the Contribution of Archetypes. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 5, p. 1052–1081, 1993.

GUERRA, J. H. L. Proposta de um Protocolo para o Estudo de Caso em Pesquisas Qualitativas. p. 1–13, 2010.

HAIGH, N. et al. Hybrid Organizations: Origins, Strategies, Impacts, and Implications. **University of California Press**, v. 57, n. 3, p. 5–12, 2015.

HAIGH, N.; HOFFMAN, A. J. Hybrid organizations : The next chapter of sustainable business. **Organizational Dynamics**, v. 41, n. 2, p. 126–134, 2012.

JONGBLOED, B. Universities as Hybrid Organizations. **International Studies of Management & Organization**, v. 45, n. 3, p. 207–225, 2015.

KRAATZ, M. S.; BLOCK, E. S. Organizational Implications of Institutional Pluralism. In: SUDDABY, R.; SAHLIN, K. (Eds.). . **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage, 2008. p. 243–275.

LEE, M.; JAY, J. Strategic Responses to Hybrid Social Ventures. **California Management Review**, v. 57, n. 3, p. 126–148, 2015.

LOK, J. Institutional logics as identity projects. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 6, p. 1305–1335, 2010.

MARQUES, A. et al. **A Lei das Empresas Juniores: Estudos sobre o Marco Legal da Educação Empreendedora no Ensino Superior**. Salvador: Editora JusPodivm, 2016.

MCPHERSON, C. M.; SAUDER, M. Logics in Action: Managing Institutional Complexity in a Drug Court. **Administrative Science Quarterly**, v. 58, n. 2, p. 165–196, 2013.

MERRIAN, S. B. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. San Francisco: Jossey Bass, 2009.

MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. **Organizations Environments: Ritual and Rationality**. Beverly Hills, CA: Sage, 1983.

MEYER, R. E.; HÖLLERER, M. A. Laying a smoke screen: Ambiguity and neutralization as strategic responses to intra-institutional complexity. **Strategic Organization**, n. Special Issue, p. 1–34, 2016.

MISANGYI, V. F. Institutional complexity and the meaning of loose coupling: Connecting institutional sayings and (not) doings. **Strategic Organization**, n. Special Issue, p. 1–34, 2016.

MITCHELL, G. E. Strategic Responses to Resource Dependence Among Transnational NGOs Registered in the United States. **International Society for Third-Sector Research**, v. 25, p. 67–91, 2014.

MUÑOZ, P.; KIBLER, E. Institutional complexity and social entrepreneurship: A fuzzy-set approach. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 4, p. 1314–1318, 2016.

MURRAY, F. The oncomouse that roared: Hybrid exchange strategies as a source of distinction at the boundary of overlapping institutions. **American Journal of Sociology**, v. 116, n. 2, p. 341–388, 2010.

NAVIS, C.; GLYNN, M. A. Legitimate distinctiveness and the entrepreneurial identity: influence on investor judgements of new venture plausibility. **Academy of Management Review**, v. 36, n. 3, p. 479–499, 2011.

NEUMAN, W. L. **Social research methods: Qualitative and quantitative approaches**. 3. ed. Boston, MA: [s.n.].

OCASIO, W.; RADOYNOVSKA, N. Strategy and commitments to institutional logics: Organizational heterogeneity in business models and governance. **Strategic Organization**, n. Special Issue, p. 1–23, 2016.

OLIVER, C. Strategic Responses To Institutional Processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145–179, 1991.

OWEN-SMITH, J. From separate system to a hybrid order: Accumulative advantage across public and private science at research one universities. **Research Policy**, v. 32, p. 1081–1104, 2003.

PACHE, A. C.; SANTOS, F. When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 3, p. 455–476, 2010.

PACHE, A. C.; SANTOS, F. Embedded in hybrid contexts: How individuals in organizations respond to competing institutional logics. **Research in the Sociology of Organizations**, v. 39, p. 3–35, 2015.

PACHE, A.; SANTOS, F. INSIDE THE HYBRID ORGANIZATION: SELECTIVE COUPLING AS A RESPONSE TO COMPETING INSTITUTIONAL LOGICS. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 4, p. 972–1001, 2013.

PAHNKE, E. C.; KATILA, R.; EISENHARDT, K. M. Who Takes You to the Dance? How Partners' Institutional Logics Influence Innovation in Young Firms. **Administrative Science Quarterly**, v. 60, n. 4, p. 596–633, 2015.

PIRES, A. M. DE B. et al. The challenge of building effective hybrid organizations in Brazil. **Journal on chain and network science**, v. 13, n. 1, p. 83–97, 2013.

POWELL, W. W.; SANDHOLTZ, K. W. Amphibious entrepreneurs and the emergence of organizational forms. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 6, p. 94–115, 2012.

PRATT, M. G.; FOREMAN, P. Classifying managerial responses to multiple organizational identities. **Academy of Management Review**, v. 25, p. 18–42, 2000.

PURDY, J. M.; GRAY, B. Conflicting logics, mechanisms of diffusion, and multilevel dynamics in emerging institutional fields. **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 2, p. 355–380, 2009.

RAAIJMAKERS, A. G. M. et al. I NEED TIME! EXPLORING PATHWAYS TO COMPLIANCE UNDER INSTITUTIONAL COMPLEXITY. **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 1, p. 85–110, 2015.

RAO, H.; MONIN, P.; DURAND, R. Border crossing: Bricolage and the erosion of categorical boundaries in French gastronomy. **American Sociological Review**, v. 70, p. 968–991, 2005.

RAYNARD, M. Deconstructing complexity: Configurations of institutional complexity and structural hybridity. **Strategic Organization**, n. Special Issue, p. 1–26, 2016.

REAY, T.; HININGS, C. R. Managing the rivalry of competing institutional logics. **Organization Studies**, v. 30, n. 6, p. 629–652, 2009.

REAY, T.; JONES, C. Qualitatively capturing institutional logics. **Strategic Organization**, p. 1–14, 2015.

RIO, P. Uma Lei para mudar a cara do Brasil. **Folha de São Paulo**, 7 abr. 2016.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RUSHTON, M. Hybrid Organizations in the Arts : A Cautionary View. **The Journal of Arts Management, Law, and Society**, v. 44, p. 145–152, 2014.

SANTOS, F.; PACHE, A. C.; BIRKHOLZ, C. Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises. **California Management Review**, v. 57, n. 3, 2015.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations: ideas and interests**. 3. ed. London: Sage, 2008.

SELZNICK, P. **Leadership in Administration: A Sociological Interpretation**. Evanston, IL: Peterson, 1957.

SILVERMAN, D. **The Theory of Organisations: A Sociological Framework**. New York: Basic Books, 1971.

SMETS, M.; GREENWOOD, R.; LOUNSBURY, M. An institutional perspective on strategy as practice. In: GOLSORKHI, D. et al. (Eds.). . **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. 2. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2015. p. 399–421.

STAKE, R. **Qualitative research: studying how things work**. London: Gilford Press, 2010.

STARK, D. Recombinant property in East European capitalism. **American Journal of Sociology**, v. 101, p. 993–1027, 1996.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W. Institutional Logics. In: GREENWOOD, R. et al. (Eds.). . **The SAGE handbook of organizational institutionalism**. London: Sage, 2008. p. 99–129.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W.; LOUNSBURY, M. **The institutional logics perspective: Foundations, research, and theoretical elaboration**. Oxford: Oxford University Press, 2012a.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W.; LOUNSBURY, M. Microfoundations of Institutional Logics Oxford Scholarship Online Approach to Culture , Structure and Process. **Oxford Scholarship Online The**, n. October 2016, p. 1–36, 2012b.

WEBER, M. **A ética protestante e o “espírito” do capitalismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

WOOD JR, T. Organizações híbridas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 241–247, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZUCKER, L. G. Institutional theories of organization. **Annual Review of Sociology**, v. 13, 1987.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

1 Dados sobre o entrevistado e a entrevista

Foi levado o termo de livre consentimento, constando dados do entrevistado como: nome, assinatura, empresa júnior e federação de origem, local da entrevista e data.

Dados do entrevistado: Tendo em vista que os entrevistados são empresários juniores e, conseqüentemente, estão na graduação, não foi adicionada a formação nem local de trabalho dos entrevistados. Dados relacionados a isto foram adicionados ao roteiro de entrevista, como cargo, cursos que a empresa júnior abarca, data de entrada na empresa júnior, faturamento e número de projetos, por exemplo.

Dados da entrevista: Informações sobre a data e o local, estas informações constam no termo de consentimento. Sobre o tipo da entrevista, duas serão feitas virtualmente e sete pessoalmente. No caso da entrevista ser feita virtualmente, o entrevistado se dispõe a enviar a cópia do termo assinado via e-mail para a pesquisadora. Já em relação a forma de registro, todas serão gravadas em áudio, após prévia (e também gravada) autorização de cada entrevistado, no início da gravação.

Acerca da confidencialidade, no termo de livre consentimento consta que os dados serão utilizados para fins acadêmicos e que não serão divulgados sem a prévia autorização assinada no termo de consentimento, e que nesse caso será preservado o anonimato dos participantes e da empresa júnior.

2 Dados sobre a pesquisa

O objetivo da pesquisa (analisar quais as respostas estratégicas das organizações híbridas frente às diferentes lógicas institucionais), assim como os dados sobre a pesquisadora e sua orientadora (Lillian e Prof. Dra. Natália Rese), a universidade a qual representa (Universidade Federal do Paraná), o tipo de pesquisa (mestrado) e o curso ao qual pertence (administração) estão dispostos no termo de consentimento apresentado anteriormente a entrevista a todos os participantes. Outras informações também podem ser fornecidas durante a entrevista, caso seja pertinente e perguntado ao pesquisador.

3 Orientações gerais ao pesquisador

A preparação para a entrevista deve ser de total responsabilidade do entrevistador. Isto inclui: a marcação da entrevista, a preocupação com o horário e tempo gasto em cada entrevista (com margem de risco). Durante a entrevista, o entrevistador considera a vestimenta, as informações sobre o entrevistado tidas até então, celular para gravação da entrevista, roteiro de entrevista e termo de consentimento impressos (nos casos de entrevistas presenciais).

Serão observadas expressões corporais, gestos e outras possíveis informações não-verbais (como vestimenta, por exemplo), assim como expressões verbais, como possíveis discursos prontos, memória fraca do entrevistado e vieses de respostas, por exemplo.

Após a entrevista, serão transferidas as informações gravadas e anotadas, se for o caso, término de preenchimento do termo de consentimento, se for o caso, como data e local, armazenamento no banco de dados da pesquisadora e o preparo dos dados (transcrição e codificação no software Atlas TI).

4 Observações gerais ao entrevistado sobre a entrevista

As instruções dadas ao entrevistado serão referentes a fala espontânea e considerações adicionais que o entrevistado ache pertinente no momento.

5 Definição de termos utilizados nos roteiros de entrevista

Incluir explicação de termos que possam confundir a interpretação do entrevistado. Alimentar esta explicação a medida que dúvidas sobre isto surjam ao longo das entrevistas. Tendo em vista a participação anterior da pesquisadora no movimento empresa júnior, termos como *stakeholder* e planejamento estratégico foram explicados caso houvesse necessidade.

6 Roteiro de entrevistas

O roteiro de entrevista está disposto no Apêndice B (p. 134) do estudo, após revisão de linguagem, conteúdo, possíveis vieses sugeridos pelas questões,

ambiguidade das questões, análise das questões sobre possível criação de atmosfera influenciadora de respostas, ordem das questões, adequação do roteiro da entrevista ao público, disposição dos entrevistados a fornecer aquelas informações e comparação da entrevista com a pesquisa (objetivos e problema, por exemplo).

7 Finalizando a entrevista

Após o entrevistado responder a última questão, deve-se finalizar a entrevista. Porém, antes de finalizar a gravação, é importante perguntar se o entrevistado deseja adicionar alguma sugestão, crítica, pensamento, comentário adicional. Estes detalhes podem ser muito importantes, tendo em vista que o entrevistado ao final do processo já deve sentir-se mais à vontade para dar suas contribuições de forma fluida.

Ademais, disponibilizar novamente o contato do pesquisador caso o entrevistado tenha alguma dúvida ou deseje adicionar algum comentário posteriormente.

Avisar o entrevistado a época de finalização da pesquisa, a ser disponibilizada para o entrevistado em tempo.

Lembrar de agradecer o entrevistado em nome do pesquisador, da orientadora e da universidade responsável pela pesquisa, além de colocar-se a disposição para qualquer dúvida ou informação adicional.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

QUADRO 6 - ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

(continua)

	INDIVÍDUO
1	O que te levou a entrar no MEJ? Você se surpreendeu com algo? Explique
2	Quando você se sente mais integrado com o MEJ?
3	A EJ atrapalha a faculdade ou a faculdade atrapalha seu trabalho na EJ?
4	Você já trabalhou na federação ou na BJ? No que pensou quando escolheu se candidatar a um cargo na EJ ao invés das outras instâncias?
	EMPRESA JÚNIOR
5	Você considera que a empresa está integrada ao Movimento Empresa Júnior? Como?
6	O que vocês efetivamente fazem na EJ?
7	Aonde a empresa atua prioritariamente (público-alvo)?
8	A EJ presta serviços de consultoria social/projetos sem custo? Por que?
9	Como é a participação dos professores na EJ?
10	Quais são os principais stakeholders da EJ?
11	Como a EJ influencia e é influenciada por cada um deles?
12	Quais regras/normas formais e informais regem sua EJ? (jurídico, contábil, legal)
13	Quais são os principais valores que conduzem a gestão da organização?
14	Quais os principais resultados que a EJ procura alcançar?
15	Qual é a missão da EJ? O que fazem para que ela seja vivenciada e internalizada?
16	O que é prioritário: o desenvolvimento das atividades relacionadas aos produtos/serviços da EJ ou a realização da missão do MEJ?

(conclusão)

17	Qual é o perfil buscado no processo seletivo da EJ? Por que você acha que essas características são importantes? Os membros têm dedicação exclusiva a EJ?
18	O que a empresa prioriza ao propor soluções para problemas?
19	No que você acha que a EJ difere de outras EJs com as quais você tem contato?
20	<p>Como você acredita que a sua EJ é definida?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresa • Escola • Simulador • Celeiro empreendedor • Incubadora • Aceleradora • Outro
21	<p>Você percebe que existe algum conflito entre as decisões da EJ em relação as prioridades? Por exemplo, entre focar em faturamento ou em desenvolvimento de pessoas, ou projetos sociais, ou presença em eventos MEJ...?</p>
22	Qual é a contribuição que uma EJ pode dar para o mercado, para a sociedade e para a formação de líderes?
	MEJ
23	Como você define o MEJ?
24	O que você acha que distingue o trabalho em uma EJ/Federação de outros trabalhos?
25	A sua EJ segue o planejamento estratégico da Rede proposto pela BJ? Por que?
26	Espaço para contribuições finais.

FONTE: A autora (2017).

APÊNDICE C – EVENTOS ONDE FORAM FEITAS AS OBSERVAÇÕES

QUADRO 7 - EVENTOS ONDE FORAM FEITAS AS OBSERVAÇÕES

EVENTO	DATA	ESCALA/ IMPORTÂNCIA PARA O ESTUDO	LOCAL	TEMA	RELAÇÃO COM OBJETIVOS ESPECÍFICOS
JEWC – Junior Enterprise World Conference	Julho / 2016	Maior evento de empresas juniores do mundo em número de congressistas, de mais de 30 países. (ARAGÃO, 2016).	Florianópolis/ SC	Lead theCo-Era	As diferenças e semelhanças entre as organizações estudadas, desde quantidade de membros em federações até os serviços prestados para a sociedade; a finalidade das organizações, analisando suas lógicas influenciadoras; as relações entre as empresas e os empresários juniores por meio do compartilhamento de informações, recursos, documentos, fomento de parcerias, reconhecimento e premiação de melhores práticas das empresas por meio de cases apresentados e outros possíveis reconhecimentos; o relacionamento entre a programação do eventos e o hibridismo dessas organizações e possíveis mudanças trazidas pelos eventos às empresas e empresários juniores quanto ao desenvolvimento dessas organizações.
ENEEJ - Encontro Nordestino de Empresas Juniores	Novembro / 2016	Maior evento nordestino já realizado, com presença de empresários juniores de 14 Estados	Natal/ RN	Muito além da praia: Não queremos rede vazia	

FONTE: A autora (2017).

APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Concordo em participar, livre e voluntariamente, do estudo que tem como pesquisadora responsável a aluna de mestrado Lillian Gardenal de Araujo, do curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná, que pode ser contatada pelo e-mail lilliang.araujo@hotmail.com e pelo telefone (84) 9 9901 4804, sob orientação da Profa. Dra. Natália Rese (natalia.rese@ufpr.br).

Tenho ciência de que o estudo tem como fonte de dados entrevistas realizadas com empresários juniores, visando, por parte da referida aluna a realização de uma pesquisa acadêmica com o objetivo de analisar como ocorrem as respostas estratégicas das organizações híbridas frente às diferentes lógicas institucionais. Minha participação consistirá em conceder uma entrevista que será gravada e transcrita, assim como disponibilizar, se possível, documentos que auxiliem a pesquisadora em seu estudo.

Entendo que esse estudo possui finalidade de pesquisa acadêmica, que os dados obtidos não serão divulgados sem esta prévia autorização, e que nesse caso será preservado o anonimato dos participantes e da empresa júnior, assegurando assim minha privacidade e o sigilo quanto às informações da empresa júnior da qual faço parte. Além disso, sei que posso abandonar minha participação na pesquisa quando quiser e que não receberei nenhum pagamento por esta participação.

Me comprometo a enviar por e-mail uma cópia assinada deste documento caso a entrevista não seja feita pessoalmente.

Nome completo e assinatura do participante

Empresa Júnior / Federação

Local e data